



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO Y SIMULACIÓN DE UN MODELO DE SELECCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES PERTENECIENTES A ACCIÓN SOLIDARIA

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FELIPE IGNACIO VALENCIA CORNEJO

PROFESOR GUÍA:
MAXIMILIANO DÍAZ TAPIA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CARLOS HASBÚN CHARAD
ZUNILDA VERGARA MONSALVE

SANTIAGO DE CHILE
2019

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: Felipe Ignacio Valencia Cornejo
FECHA: 15 – 07 – 2019
PROFESOR GUÍA: Maximiliano Díaz

DISEÑO Y SIMULACIÓN DE UN MODELO DE SELECCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES PERTENECIENTES A ACCIÓN SOLIDARIA

Con el nacimiento de Acción Solidaria hace cinco años atrás, Hogar de Cristo incorpora a los emprendimientos sociales como una nueva forma de llevar a cabo iniciativas que impacten positivamente sus líneas temáticas trabajadas. Con el fin de potenciar el apoyo brindado a las organizaciones de su red, surge el presente tema de memoria, como una forma de mejorar y estructurar la metodología de trabajo a utilizar para sus próximos años de funcionamiento.

Los resultados esperados de esta memoria son el levantamiento de información relevante para la construcción del modelo propuesto, la correcta confección de este, incorporando las características específicas del mercado chileno y de Acción Solidaria y finalmente su validación. Por su parte se espera que luego de que los emprendedores pasen por el programa, estos tengan nuevos vínculos de valor, sean capaces de prototipar su proyecto y dar los primeros pasos en búsqueda de la sostenibilidad financiera. Siendo este, un espacio seguro para vivir el proceso de aprendizaje continuo, necesario para el éxito del emprendimiento.

Para esto se plantea, realizar una investigación de metodologías y marcos de trabajo útiles, además de entrevistar a expertos del ámbito chileno. Luego se levantan las principales características y problemáticas de los emprendimientos actualmente acompañados, para luego plantear un modelo de selección y acompañamiento. Finalmente el modelo es simulado aplicando las herramientas propuestas por la presente memoria a los emprendimientos actualmente acompañados por la organización.

La principal problemática detectada en Acción Solidaria, se asocia a una operacionalización no alineada con la definición estratégica planteada por la organización, donde la metodología de trabajo utilizada, no se condice necesariamente con las necesidades de los emprendimientos apoyados, reflejándose esto último en una propuesta de valor poco clara de cara a sus clientes.

El modelo planteado cuenta con siete etapas, partiendo por un embudo de conversión para simular el proceso de convocatoria, luego una fase de levantamiento de información acerca del nivel de desarrollo del equipo, proyecto y redes asociadas, mediante la utilización de una ficha creada en base a la bibliografía y entrevistas realizadas. Finalmente se pasa a revisar los acuerdos y compromisos que deben cumplir ambas organizaciones, se explicitan las formas de reportar, instancias de generación de redes, actividades de capacitación, condiciones y relación de egreso. La forma de trabajo propuesta, busca no tan solo ser aplicable por la organización, si no que también visibilizar su propuesta de valor y nivelar las expectativas de qué se espera de los emprendedores y la organización.

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES GERALES E INTRODUCCIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.3 EMPRENDIMIENTOS SOLIDARIOS Y SUS CARACTERÍSTICAS GENERALES	3
1.4 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO / INDUSTRIA	4
1.4.1 FUNDACIÓN COLUNGA	5
1.4.2 LABSOCIAL	6
1.4.3 MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO	6
1.4.4 OTRAS INSTITUCIONES DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO	7
1.4.5 MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA	9
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	11
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.2 IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA RESOLVER EL PROBLEMA U OPORTUNIDAD	12
2.3 PROPUESTA DE VALOR DE LAS POSIBLES SOLUCIONES PROPUESTA	13
3. OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4. MARCO CONCEPTUAL	16
4.1 INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL	16
4.2 TIPOS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL	16
4.3 INCUBADORAS Y FOCO SOCIAL	17
4.3.1 RENDIMIENTO Y CRITERIOS DE ÉXITO	18
4.3.2 ACTORES RELEVANTES PARA INCUBADORAS SOCIALES	19
4.4 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD: ENFOQUE SOCIAL	20
4.5 PLAN DE NEGOCIOS	21
4.6 ENFOQUE DE DERECHOS EN PROGRAMAS SOCIALES	22
5. METODOLOGÍA	24
6. ESTADO DEL ARTE EN EMPRENDIMIENTO SOCIAL	25
6.1 EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y DIFERENCIAS CON EMPRENDIMIENTO TRADICIONAL	25
6.2 CUATRO ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL	27
6.3 METODOLOGÍAS DE APOYO	28
6.3.1 GSBI	28
6.3.2 MODELO DE SEGMENTACIÓN, SOFISTICACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	31
6.3.3 MEDICIÓN DE RENDIMIENTO DE UNA INSTITUCIÓN DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO	32
6.3.4 IMPACT ACCELERATOR	33
6.4 EMPRENDIMIENTO SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL DIRECTOR DE AMÉRICA SOLIDARIA Y FUNDACIÓN COLUNGA	36
6.5 FACTORES DE ÉXITO DE UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL	39
6.5.1 FACTORES DE ÉXITO DEL ECOSISTEMA	39
6.5.2 FACTORES DE ÉXITO DESDE EL EMPRENDIMIENTO	40
6.5.3 “NETWORKING” COMO FACTOR IMPORTANTE	41
6.6 FECU SOCIAL	42

7. MODELO PLANTEADO	43
7.1 EMBUDO DE CONVOCATORIA Y SELECCIÓN	44
7.1.1 CONCIENTIZACIÓN	44
7.1.2 INTERÉS	45
7.1.3 RELACIÓN Y DECISIÓN	45
7.1.4 SELECCIÓN/INCUBACIÓN	46
7.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS	47
7.2.1 ETAPA DE DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO COMO FACTOR RELEVANTE	48
7.2.2 INFORMACIÓN GENERAL	48
7.2.3 EQUIPO	49
7.2.4 PROYECTO	49
7.2.5 REDES	50
7.3 BASES, DEDICACIÓN Y COMPROMISOS	51
7.3.1 BASES DE POSTULACIÓN	51
7.3.2 COMPROMISOS	52
7.4 REPORTES	53
7.4.1 MENSUAL	53
7.4.2 FIN DE PROCESO	54
7.5 ENCUENTROS E INSTANCIAS DE FORMACIÓN DE REDES	54
7.6 PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y MENTORÍA	54
7.6.1 CAPACITACIÓN BÁSICO PARA FORMAR UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL	54
7.6.2 CAPACITACIÓN BÁSICA PARA QUE UN EMPRENDIMIENTO PARTA FUNCIONANDO	55
7.6.3 TALLERES	55
7.7 ALUMNI	56
8. SIMULACIÓN	57
8.1 SIMULACIÓN FUNDACIÓN MICROTIA	57
8.2 SIMULACIÓN FUNDACIÓN TRATO HECHO VECINO	58
8.2 SIMULACIÓN FUNDACIÓN ABRIENDO DATOS	59
9. CONCLUSIONES	62
9.1 CAPACIDAD DE INCORPORACIÓN EN ACCIÓN SOLIDARIA	62
9.2 RESPECTO EL ESTADO DEL ARTE	62
9.3 RESPECTO AL MODELO PROPUESTO	62
9.3 RESPECTO A LAS SIMULACIONES	63
9.4 RESULTADOS ESPERADOS DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO	63
9.5 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL MODELO	63
10. BIBLIOGRAFÍA	65
11. ANEXOS	67
ANEXO 1: CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL ENFOQUE DE DERECHOS EN PROGRAMAS SOCIALES	67
ANEXO 2: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA, DIRECTOR GENERAL DE AMÉRICA SOLIDARIA Y FUNDACIÓN COLUNGA	68
ANEXO 3: ENTREVISTA A CORPORACIÓN CULTURAL MOTOR DE BÚSQUEDA	71
ANEXO 4: ENTREVISTA A TRATO HECHO VECINO	74
ANEXO 5: ENTREVISTA A FUNDACIÓN DIVERSIFICA	76
ANEXO 6: ENTREVISTA A ABRIENDO DATOS	79
ANEXO 7: ENTREVISTA FUNDACIÓN MICROTIA	82
ANEXO 8: FORMATO ESTÁNDAR FECU SOCIAL	84

ANEXO 9: ENTREVISTA SOCIALXCHANGE	100
ANEXO 10: ENTREVISTA FONDO COMÚN, FUNDACIÓN LEPE	101
ANEXO 11: FORMULARIO DE INGRESO DE POSTULACIÓN	102

1. ANTECEDENTES GERALES E INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

La innovación y emprendimiento social, enfocada en resolver desafíos, económicos, políticos, medioambientales y sociales ha sido reconocida internacionalmente. Casos con renombre internacional en este tema como Reino Unido nos muestran cifras impactantes, por ejemplo el año 2018 según la organización “Social Enterprise UK” (SEUK), los emprendimientos sociales representan el 3% del producto interno bruto, 60 billones de libras esterlinas, y generan empleo para 2.000.0000 de personas, equivalentes al 5% de empleo total del país¹.

La realidad chilena es completamente distinta. Los emprendimientos sociales chilenos no logran alcanzar el potencial de generación de empleos, u otros beneficios sociales, que podrían. Según cifras del documento creado por la Universidad del Desarrollo y CORFO el 2016, “Estructura y reporte del emprendimiento social en Chile²”, el 30% de estos no poseen empleados y el 45% emplea entre 1 a 5 personas. También existe falta de experiencia y entrenamiento en áreas críticas para el desarrollo de un emprendimiento social, solo un 55% de las empresas encuestadas dice tener entrenamiento formal en emprendimiento social y el promedio de años de experiencia laboral en las áreas de marketing y ventas son 2.93, ayuda o desarrollo internacional 1.42 y administración pública 1.78. Además solo un 18% de los emprendimientos recibe financiamiento después de los 2 años de funcionamiento.

Dado que no se logra alcanzar el potencial que podría tener el emprendimiento e innovación social en Chile, nace el 2014 Acción Solidaria, una iniciativa estratégica del Hogar de Cristo, que busca despertar y contagiar la solidaridad para transformar la sociedad. Para esto se llama a personas, grupos e instituciones a desplegar su capacidad y compromiso para involucrarse en las líneas temáticas de pobreza o exclusión social. Por ejemplo, personas en situación de calle, adultos mayores empobrecidos o con pocas redes de apoyo, personas migrantes, niños, niñas o adolescentes en situación de exclusión, personas en situación de emergencia o catástrofe, entre otras.

A pesar de sus 4 años de funcionamiento, Acción Solidaria no cuenta con una metodología clara de apoyo al emprendimiento. Esto produce que no se sepa cuándo ni qué actividades de apoyo se están realizando en cada sede. Además se plantea que la definición estratégica de la organización no es clara en cuanto a cliente y propuesta de valor, lo que se refleja en un calce sub-óptimo entre lo que se ofrece por Acción Solidaria y lo que necesitan efectivamente los emprendimientos apoyados.

En particular, en el actual informe se pasa a estudiar el diseño de un modelo de selección y desarrollo para emprendimientos sociales de Acción Solidaria. Para esto se plantea estudiar las principales problemáticas que tienen los emprendimientos alojados en la institución e identificar de que manera, con los recursos disponibles, se pueden instalar

¹The Hidden Revolution. Fuente: <https://www.socialenterprise.org.uk/the-hidden-revolution>

²Estructura y reporte del emprendimiento social en Chile. Fuente: <http://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/746/Reporte%20Estructura%20y%20din%C3%A1mica%20del%20emprendimiento%20social.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

y potenciar distintas habilidades en el equipo emprendedor, que les permitan sacar su proyectos adelante.

Para llevar a cabo lo mencionado anteriormente se presentan los antecedentes generales, luego se describe y justifica el problema, se plantean los objetivos y la propuesta de solución, se describe el marco conceptual y metodología a utilizar para cumplir esto, luego se presenta el estado del arte respecto a emprendimiento social en Chile, para luego plantear el modelo de acompañamiento propuesto y finalmente una simulación de este.

1.2 Características de la Organización

Como fue mencionado en el apartado anterior, Acción Solidaria nace como una iniciativa estratégica del Hogar de Cristo en el año 2014, motivados por su segundo pilar declarado como misión: “Convocar con entusiasmo a la comunidad en su responsabilidad con los excluidos de la sociedad”. A la fecha hay cuatro funcionarios contratados y más de una docena de corresponsales regionales del Hogar de Cristo.

Se declaran cuatro pilares de trabajo. En primer lugar lo que se conoce en la institución como **Comunidad Solidaria**. Una de las principales fortalezas de la institución es la red colaborativa que tiene creada. Esto permite conectar, articular y vincular a diferentes actores de la sociedad que comparten la causa declarada.

Para generar una comunidad que efectivamente aporte se necesita tener gente no solo solidaria, si no que también competente técnicamente, para esto, mediante el **Acompañar para Fortalecer** se potencian e instalan recursos y capacidades que ayuden a los miembros de los equipos a que sus emprendimientos prosperen.

En tercer lugar el **Hacer-Hacer** busca promover que se movilicen y realicen acciones de apoyo solidario autónomo, con sus propios liderazgos. Es decir articular, organizar o coordinar acciones que promuevan que otros lideren proyectos sociales.

Finalmente el pilar de la **Innovación** quiere generar nuevas propuestas creativas y novedosas para intervenir en pobreza y exclusión social. Existe interés en propuestas que cambien los paradigmas asociados a estas temáticas.

En la práctica estos cuatro pilares se concretizan mediante el apoyo a tres tipos de proyectos alojados en Acción Solidaria. Iniciativas Territoriales, Emprendimientos Solidarios y Desafíos a Centros de Educación Superior (CES).

Las Iniciativas Territoriales son propuestas de apoyo llevados a cabo principalmente por la comunidad local, orientados a necesidades de pobreza y exclusión social que surgen en sus propios territorios. Algunos ejemplos de estos son comedores solidarios o refugios para personas en situación de calle. Por otro lado los Desafíos CES son actividades que involucran estudiantes de educación superior (técnicos o profesionales) en problemas sociales, que tengan impacto en grupos que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad o exclusión. Esto se traduce finalmente en una actividad, producto o documento técnico. Finalmente los Emprendimientos Solidarios, corresponden a iniciativas, sin fines de lucro, que buscan resolver de manera innovadora algún problema

social apremiante. Vale destacar que el modelo a desarrollar es exclusivamente para los Emprendimientos Solidarios, por lo que estos serán explicados en con más detalle en el siguiente apartado.

La forma que tiene Acción Solidaria para operar a lo largo de todo el país, es mediante sedes en distintas regiones, cada una de estas es autónoma e independiente. Actualmente se apoyan emprendimientos en la Región Metropolitana, de Valparaíso y del Bio-Bío, pero existen 10 sedes distribuidas entre Arica y Coyhaique en donde IT y desafíos CES son trabajados. A pesar de compartir en la teoría la misma metodología de trabajo, cada sede tiene su propio abanico de actividades, lo único que deben cumplir es pertenecer a alguna de las tres dimensiones de apoyo declaradas, organizacional, recursos y su gestión y asesoría técnica.

1.3 Emprendimientos Solidarios y sus características generales

Son emprendimientos sociales alojados en Acción Solidaria, estos deben demostrar que resuelven de manera innovadora algún problema social apremiante, sin lucrar. Se busca encontrar una nueva forma o mirada de abordar una problemática social, que entregue un mejor resultado que los métodos previamente utilizados.

A medida que se van desarrollando, los emprendimientos deben apuntar a ser sostenibles y crear valor social, además de replicables y escalables en la medida que el tipo de proyecto lo permita. Como todo emprendimiento se deben comprometer con el proceso de innovación, adaptación, aprendizaje y mejora continua.

Acción Solidaria identifica 7 características que cumplen los Emprendimientos Solidarios apoyados.

- **Origen desde el voluntariado:** Iniciativas de acción que encuentran un foco que se origina desde un acercamiento voluntario a una determinada realidad o desafío.
- **Propuesta Innovadora:** Las acciones que desarrollan, entregan soluciones siempre con algún grado de innovación en la forma en que abordan las urgencias sociales.
- **En búsqueda de la sustentabilidad económica:** Son conscientes que para asegurar la sustentabilidad de la obra deben desarrollar un modelo que les permita alcanzar la sustentabilidad económica.
- **Replicabilidad:** Al abordar las problemáticas sociales de manera transversal, las propuestas se caracterizan por tener potencial de replicabilidad.
- **Organización interna intermedia:** Su nivel de organización interna suele ser intermedia y con proyecciones de crecimiento.
- **Propuesta técnica en etapa temprana o media:** Debido a su origen “amateur”, las propuestas no cuentan con modelos técnicos desarrollados.

- **Cambio de mirada:** Su propuesta incluye un “cambio de mirada” que introduce acciones nuevas con respecto a las soluciones tradicionales, es decir ven recursos donde otros ven carencias y desafíos donde otros ven problemas.

Vale la pena notar, que estos siete criterios se someterán a evaluación, para verificar si efectivamente estas características son cumplidas por los emprendimientos actualmente apoyados o deseadas por los que podrían serlo.

En la tabla 1 se observan los 22 emprendimientos alojados hasta diciembre del 2018, segmentados por región y línea temática.

REGIÓN	NOMBRE Y LÍNEA TEMÁTICA	LÍNEA TEMÁTICA
METROPOLITANA	Trato Hecho Vecino	Personas en situación de calle
	Fundación Huella, Formación y Voluntariado	Voluntariado
	Fundación Interpreta	Migrantes
	Fundación Expreso	Adulto Mayor
	Editorial Crea Cuento S.P.A	Personas en situación de calle
	Fundación Dando Cara	Voluntariado
	Corporación Cultural Motor de Búsqueda	Infanto Adolescente
	Fundación Diversifica	Servicio a la comunidad
	Fundación Ayla	Emergencias
	Fundación Senderismo para Todos	Infanto Adolescente
	Fundación Deporte Libre	Servicio a la comunidad
	Fractal	Servicio a la comunidad
	Fundación Abriendo Datos	Servicio a la comunidad
San Alberto	Servicio a la comunidad	
Fundación Nonos	Servicio a la comunidad	
VALPARAÍSO	Corporación Agradis	Adulto Mayor
	Red Ayuda Chile	Adulto Mayor
	Fundación Vida + Sueños	Servicio a la comunidad
	Fundación Prótesis 3D	Discapacidad Física
BÍO – BÍO	Choronos Design	Discapacidad Física
	Inclúyete	Servicio a la comunidad
	Comunidad de Vida Cristiana CVX	Servicio a la comunidad

Tabla 1: Emprendimientos Solidarios. Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Acción Solidaria

1.4 Características del Mercado / Industria

Para entender el impacto que puede tener emprendimiento social como motor de cambio asociado a problemáticas de exclusión y pobreza, se deben conocer las cifras que estas conllevan. Según datos de la encuesta CASEN del 2017³, existe un 8.6% de la población chilena, es decir 1.528.284 personas, en situación de pobreza o pobreza extrema por ingresos. Por otro lado si se considera la medición de pobreza multidimensional que considera factores educacionales, de salud, seguridad social, vivienda y nivel de vida en

³ Síntesis de resultados Situación de Pobreza en Chile, Casen 2017. Fuente: http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_pobreza_Casen_2017.pdf

general, los resultados son mucho peores. Un 16.8%, casi el doble que la cifra por ingresos, es considerado en situación de pobreza.

Existen tres grandes actores que se mueven alrededor del ecosistema del emprendimiento social y que tienen efecto sobre alguna de las dimensiones de pobreza recién mencionadas. Como se observa en la entrevista realizada a Benito Baranda, director de Fundación Colunga y América Solidaria (Anexo 2). Por una parte tenemos a los **Movimientos y organizaciones de sociedad civil**, es decir la ciudadanía en función de las problemáticas sociales. Por otro lado se encuentran los **Negocios y empresariado**, como fundaciones, ONG's, empresas, emprendimientos, tanto comerciales como sociales e instituciones de apoyo a estos. Finalmente el último actor relevante es el **Estado**, que tiene la labor de hacer que todas las partes interactúen de la mejor forma posible, mediante la gestión del marco regulatorio, promoviendo la participación de la ciudadanía y gestionando organizaciones públicas de apoyo al emprendimiento.

Si a alguna de estas partes funciona mal, todo el ecosistema se ve afectado y por ende el avance en problemáticas sociales también. En el caso de Chile se debe fomentar la participación de la sociedad civil para llegar a un mejor equilibrio social, ya que históricamente esta ha sido construida desde el empresariado o del estado como contratista, por lo que no ha sido capaz de funcionar autónomamente, estando teñida por tintes políticos y religiosos.

Según lo anterior, Acción Solidaria pertenece al mercado de las organizaciones de apoyo al emprendimiento, por lo que se considera relevante estudiar a otras de este estilo.

1.4.1 Fundación Colunga

La fundación Colunga nace el año 2012 bajo el alero de la familia Cueto Plaza, en donde se declara que su desafío principal es trabajar con las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad o exclusión social y ser un aporte en transformarnos en una sociedad más justa y equitativa. En esta línea se han apoyado más de 120 organizaciones, llegando a un impacto de 25.000 personas .

En particular el Lab Social de la fundación se encarga de apoyar a emprendimientos sociales en distintas etapas mediante una serie de programas separados en tres tipos:

- **Consolidación** – Proyectos en etapas tempranas, mejora sus “modelos de cambio social” Programa de 6 meses, 1 workshop intensivo y 4 talleres.
- **Catalización** – Talleres, charlas, ciclos de discusión y actividades de formación.
- **Reflexión** – Encuentros para la reflexión y el aprendizaje, abierto a todos para promover nuevas formas de cambio social.

Donde ser parte de Colunga te da acceso a ser parte de su red de transformación social, co-construir una comunidad de aprendizaje colaborativo, servicios y actividades de creación, capacitación, aprendizaje y reflexión, además de el uso de sus espacios físicos para trabajar.

1.4.2 LabSocial

Por su parte la fundación LabSocial (no confundir con el Lab Social de la fundación Colunga mencionado recién) tiene cuatro programas asociados al apoyo de emprendimientos sociales⁴.

- *Voluntariado Corporativo* - donde colaboradores de una empresa o institución asumen el rol de monitores, orientando y guiando a participantes de la plataforma *EmprendeXChile* que buscan formar un emprendimiento social.
- *Concurso de Innovación y Emprendimiento Social* - Programa realizado al interior de una empresa o institución, en el que los colaboradores detectan un problema que afecte al usuario o cliente y proponen soluciones con un impacto social positivo. La empresa u organización entrega financiamiento para implementar el proyecto ganador.
- *Programa de Emprendimiento* - Proyecto financiado por una municipalidad, institución o empresa para promover el ecosistema emprendedor en grupos de interés, enfocándose en una necesidad local y fortaleciendo así el bienestar de la comunidad. Se realizan talleres de emprendimiento, comercialización y coaching.
- *Charlas gratuitas de emprendimiento* - Actividades ofrecidas por la ONG para promover el ecosistema emprendedor, con un taller de postulación a la plataforma *EmprendeXChile* y charla de un speaker.

1.4.3 Municipalidad de Santiago

Además de las organizaciones privadas con el mismo foco que Acción Solidaria, también existen programas asociados a las direcciones de comunidad y desarrollo social de cada municipalidad que promueven el emprendimiento social. Por ejemplo la Municipalidad de Santiago⁵.

- *Emprendimiento (Santiago Emprende)* - Según sus necesidades, se ofrece capacitación, participación en redes empresariales, asistencia técnica, postulación a fondos de financiamiento interno y externo o preinscripción de ferias.
- *Formación/Capacitación (Santiago Emprende)* - Para las empresas, emprendedores y pymes se ofrece talleres con metodología canvas y asistencias técnicas permanentes.
- *Fondos Concursables* - Concurso público en que pueden participar organizaciones comunitarias funcionales y territoriales y las instituciones sin fines de lucro, ONG,

⁴ Servicios de Emprendimiento Social de LabSocial. Fuente: <http://www.labsocial.cl/nuestros-servicios-de-emprendimiento/#>

⁵ Página DIDECO Municipalidad de Santiago <http://www.munistgo.info/dideco/servicios.php>

asociaciones gremiales y otras de la comuna de Santiago, para desarrollar alguna iniciativa mediante un sistema de asesoría y cofinanciamiento.

- *Escuela para Emprendedoras de Santiago* - Capacitaciones y formación integral para fortalecimiento de autonomía económica de las mujeres, se ofrecen cursos de formación en oficio y plan de estudio de preparación para el trabajo independiente, asesorías socio laborales a mujeres que aprueban cursos y planes de estudios para apoyar ideas de negocios y/o emprendimiento.

1.4.4 Otras Instituciones de apoyo al emprendimiento

Se considera que las organizaciones previamente mostradas se enfocan en un cliente similar a Acción Solidaria. A continuación se presentan otras más, que componen también la oferta de instituciones de apoyo al emprendimiento social⁶.

Para cada una de las siguientes se presenta su propósito o labor, luego sus beneficios, forma de cobro y cliente objetivo. Vale la pena notar además, que todas las organizaciones listadas a continuación recibieron financiamiento CORFO para realizar fondos concursables, por lo que la forma principal de quedar seleccionado es mediante el avance del emprendimiento social en el fondo, actuando así de filtro.

Fundación Trabajo para un Hermano

Propósito y labor: Consolidar emprendimientos sociales mediante la canalización del financiamiento CORFO, orientación y acompañamiento para su inversión, asesoría y formación para la elaboración y concreción de sus planes de negocios, y asistencia técnica para la puesta en marcha e ingreso al mercado.

- Beneficios – Redes de contacto, talleres, charlas y eventos, convenio Cowork Social.
- Cobro – Dependiendo de cada caso.
- Para quién – Emprendimientos sociales de la región del Bío-Bío.
- Convocatoria – Una vez al año, agosto.

Incubadora Acción Emprendedora

Propósito y labor: Ayudar a emprendedores a potenciar el crecimiento de sus negocios a través de un apoyo integral, entregando herramientas interdisciplinarias brindadas por su equipo de Ingenieros Comerciales, Abogados y Diseñadores.

⁶ Incubadoras Sociales en Chile. Fuente: https://blog.broota.com/wp-content/uploads/2016/04/20160404Inf_Inc_sociales.pdf

- Beneficios – red de mentores, alianzas y redes de contactos, cowork, equipo de diseño, equipo legal, consultorías comerciales y búsqueda de financiamiento.
- Cobro – \$100.000 para la postulación + pago equivalente al 5% del fondo adjudicado + \$40.000 mensuales.
- Para quién – Emprendimientos sociales en Antofagasta, Valparaíso, Santiago, Concepción y Santa Bárbara.
- Convocatoria – Una vez al año, septiembre.

Incubadora Activa/Acerca Redes

Propósito y labor: Promover el desarrollo local a través del emprendimiento y la innovación, con un fuerte foco en innovación social. Reúne gente especializada en sus áreas que conozcan el *know-how* de estas.

- Beneficios – IncubatecUFRO, EmpreaDiem como consultora de emprendimiento e innovación, AcercaRedes, mentores de impacto y apoyo en terreno.
- Cómo cobran – No existe cobro.
- Para quién – Emprendimientos entre la Región Metropolitana y Los Lagos.
- Convocatoria – Una vez al año, dependiendo de la fecha del fondo concursable.

Incubadora CoLab Innovación Social UC

Propósito y labor: Tienen iniciativas asociadas a la formación, investigación y vinculación del emprendimiento social. En particular el programa por el cuál se postula se enfocan en identificar y potenciar a emprendimientos de innovación social y convertirlos en empresas sociales.

- Beneficios – Talleres, charas, invitación a eventos, redes nacionales e internacionales, mentores, tutores y voluntarios.
- Cómo cobran – No existe cobro.
- Para quién – Emprendimientos de la RM, IV y V Región.
- Convocatoria – Una vez al año, octubre.

Incubadora Gen-E Inc. Social PUVC

Propósito y labor: Está orientada hacia el desarrollo de emprendimientos de innovación social, entregando capital y apoyo profesional para fortalecer sus ideas de negocios. Por otro lado se da apoyo multidisciplinario técnico a personas en situación de vulnerabilidad social que deseen crear o transformar su idea o iniciativa, en un emprendimiento autosustentable y rentable.

- Beneficios – Asesoría y seguimiento continuo, mentores, alianza con fundaciones/organizaciones, talleres, charlas y eventos, apoyo comercial, contable, legal y difusión.
- Cómo cobran – No existe cobro.
- Para quién – Emprendimientos sociales o personas en situación de vulnerabilidad social que se encuentren en la RM, Valparaíso o Atacama.
- Convocatoria – Una vez al año, fecha depende de programa.

Incubadora Santiago Innova

Propósito y labor: Buscan fortalecer a los emprendedores en conocimiento, para acompañarlos y enseñarles a emprender con confianza, pasión y compromiso en el desarrollo de sus negocios. Su acompañamiento se basa en mentores, asesorías específicas de actividad empresarial, acceso a financiamiento y orientación en técnicas y herramientas para trabajar.

- Beneficios – Red de mentores, alianzas y redes de contacto, cowork, talleres, charlas, eventos (seminarios y concursos).
- Cómo cobran – 350.000 pesos mensuales.
- Para quién – Emprendimientos sociales de la RM.
- Convocatoria – Habitualmente en Marzo, pero depende del programa.

1.4.5 Ministerio de Desarrollo Social y Familia⁷

El Ministerio de Desarrollo Social y Familia (ex Ministerio de Desarrollo Social), tiene como misión contribuir al diseño de políticas, planes y programas públicos en materia de desarrollo social, además debe velar por su coordinación, consistencia y coherencia, en particular focalizando su trabajo en los grupos de mayor pobreza y vulneración, promoviendo la movilidad e integración social. También se encarga de determinar la rentabilidad social de los proyectos que piden financiamiento del Estado.

Este se divide en dos grandes departamentos, Sociedad Civil y Desarrollo Inclusivo. El primero se encarga de llevar la Ley de Donaciones Sociales, fondos concursables y participación ciudadana, mientras que el otro departamento se encarga de la formación para la cooperación público-privada, generación de conocimiento, gestionar las alianzas público-privadas, análisis de experiencias y concursos de tesis.

⁷ Informe de Desarrollo Social 2018, Fuente:
http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/social_final_2018.pdf

Se considera relevante estudiar en particular el Sistema Nacional de Inversiones, ya que este rige el proceso de inversión pública, incluyendo las alternativas de apoyo al emprendimiento que ofrece el mismo ministerio.

Sistema Nacional de Inversiones

El Sistema Nacional de Inversiones (SNI) norma y rige el proceso de inversión pública de Chile. Reúne las metodologías, normas y procedimientos que orientan la formulación, ejecución y evaluación de las Iniciativas de Inversión (IDI) que postulan a fondos públicos. El SNI está compuesto por cuatro subsistemas, siendo los mismos que definen las etapas del proceso de inversión ⁸, estos son Evaluación Ex Ante, Evaluación Ex Post, Formulación Presupuestaria y Ejecución Presupuestaria.

El primer subsistema corresponde al conjunto de normas, instrucciones y procedimientos que habilitan a alguna institución a disponer de una cartera de proyectos socialmente rentable.

Luego, la Evaluación Ex Post es el análisis de los resultados logrados una vez que el proyecto termina su ejecución. Aquí son medidos los niveles de cumplimiento de los distintos objetivos propuestos y obtener lecciones aprendidas. Se divide de la siguiente forma:

La tercera etapa del proceso de inversión es la Formulación Presupuestaria, esta corresponde a la asignación de recursos financieros para proyectos de interés sectorial, regional y de las organizaciones del Estado. Deben homogeneizar, normar y coordinar de forma transparente la información asociada al proceso de asignación de fondos y velar por la correcta aplicación de los presupuestos aprobados para el sector público.

Finalmente se encuentra el subsistema de Ejecución Presupuestaria, esta tiene la misión de regular y supervisar el gasto de los fondos públicos previamente entregados.

⁸ Página web SNI, Fuente: <http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/quienes-somos/descripcion-del-sni/>

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

2.1 Planteamiento del Problema

Como fue mencionado anteriormente, existen sedes en la RM, V y VIII región, donde cada una entrega su propio abanico de actividades a realizar, se encarga de su ejecución y selecciona qué proyectos alojar.

Lo anterior hace que la organización, en su totalidad como Acción Solidaria, no tenga una metodología para la selección y desarrollo de los emprendimientos sociales alojados, no se sabe qué ni cuándo están pasando las actividades, entregando un servicio heterogéneo entre sedes. Además esto hace que si alguno de los funcionarios se retira, no existe registro de su trabajo, por lo que habría que rehacerlo.

También existe la necesidad de identificar los límites y lo mínimo que Acción Solidaria hará por sus Emprendimientos Solidarios, ya que existe una diferencia de expectativas respecto al apoyo a brindar entre la institución y sus emprendimientos.

La estructura con la que trabaja actualmente la organización es la categorización de los problemas y correspondientes líneas de acción en tres áreas: recursos y su gestión, organizacional y apoyo técnico del negocio, donde cada una de estas dimensiones tiene distintos ámbitos particulares.

Los problemas mencionados anteriormente pueden ser explicados y resumidos en que existe una mala definición de Acción Solidaria respecto a quién apoyar y de qué manera. Dada la gran variedad de temáticas y niveles de avance de los emprendimientos, la organización se ve obligada a funcionar como una mezcla entre pre-incubadora e incubadora, entregando un servicio que no le sirve a cabalidad a ninguno de los dos grupos. Por lo que la solución al problema propuesto busca diseñar un sistema de apoyo al emprendimiento que sea aplicable por parte de Acción Solidaria.

Se considera que la raíz de este calce dispar entre lo ofrecido y lo esperado por los emprendimientos, viene de una definición estratégica y propuesta de valor poco clara, tanto para Acción Solidaria como para sus emprendimientos apoyados. Por su parte, esto produce que muchas de las acciones que se llevan a cabo en el día a día no tengan el impacto que podrían.

En la práctica, la forma en que se decide qué tipos de actividades realizar para apoyar a los emprendimientos, es mediante preguntas directas mientras estos se encuentran utilizando el espacio de trabajo que brinda Acción Solidaria, dejando de lado cualquier equipo que no haya explicitado sus déficits, ya sea por no ir físicamente al espacio o por simple desconexión con la organización y sus funcionarios. No se realiza ningún tipo de levantamiento de información o evaluación que les permita conocer el estado de avance de los proyectos ni sus futuros desafíos, por lo que no existe de planificación de mediano o largo plazo en sus actividades.

Desde la perspectiva de los emprendimientos apoyados y según lo conversado en las entrevistas que pueden ser revisadas en los anexos 3 al 7, estos no tienen claro cuál es el abanico de opciones de apoyo que brinda la organización, la duración del periodo de acompañamiento, ni las etapas que siguen a este. Causando por ejemplo, que emprendimientos en calidad de “egresados” vuelvan a pedir algún tipo de recurso, en vez de ser ellos mismo el recurso disponible para apoyar a otros equipos en etapas previas, como se realiza comúnmente por otras organizaciones similares. Además esto implica que parte del foco del equipo de trabajo de Acción Solidaria se desvíe fuera de los proyectos que debieran estar siendo ayudados y de su planteamiento estratégico de apoyar emprendimientos en etapas tempranas. Existe además un grupo de estos, cercano al 10% del total, que en algún momento se declararon alojados, pero que actualmente no tienen ningún tipo de contacto ni seguimiento con la institución.

Se considera de gran importancia realizar cambios y brindar estructura a la metodología de apoyo utilizada por Acción Solidaria, ya que finalmente todo lo descrito anteriormente conlleva a que los proyectos que necesitan menos soporte, sean los más ayudados por su visibilidad, dejando de lado al que es más difícil de acompañar, siendo que el foco de trabajo de Hogar de Cristo siempre ha sido ayudar a los que más lo necesiten, sin prejuicio de qué tan difícil será la tarea.

2.2 Identificación de posibles alternativas de solución para resolver el problema u oportunidad

Las alternativas de solución que se barajan corresponden a cambios en el proceso de selección y acompañamiento que Acción Solidaria realiza con los emprendimientos solidarios.

En primer lugar se considera fundamental potenciar el proceso de selección de los emprendimientos mediante la realización de una convocatoria con el fin, no solo de encontrar los proyectos que más impacten, si no que también poder realizar un mejor calce entre los recursos disponibles de Acción Solidaria y las necesidades de los emprendimientos. De esta forma se buscan proyectos que utilicen la red de trabajo y contactos con las que cuenta el Hogar de Cristo.

Lo mencionado anteriormente puede apreciarse en un ejemplo real, con un emprendimiento ya alojado en Acción Solidaria. La organización Trato Hecho Vecino lleva a cabo un proyecto que busca mejorar el tejido social de una comunidad, haciendo interactuar a los vecinos y las personas en situación de calle de ese barrio, mediante la realización de alguna actividad doméstica (pintura, limpieza, orden, reparaciones, etc...) a cambio de un pago. Este proyecto utiliza el contacto de las hospederías del Hogar de Cristo para llevarse a cabo, pudiendo expandirse en cada lugar donde estas se encuentren.

Se plantea entonces que al ampliar el conjunto de emprendimientos a seleccionar, se deberá llegar a una mejor selección final.

Por otro lado se busca rediseñar el modelo de apoyo básico que brinda Acción Solidaria a los emprendimientos ya seleccionados, manteniendo parte de lo que se realiza

actualmente como brindar el espacio físico para trabajar, disponer de la plataforma web para visibilizar sus acciones, participar en encuentros grupales provinciales y regionales, recibir información y material informativo atinente y ser parte de la comunidad Acción Solidaria. Pero modificando el orden y forma de las actividades de apoyo a brindar. Además se cree de extrema importancia segmentar el conjunto de las actividades de apoyo en distintos grupos dependiendo de sus estados de avance y necesidades. Esto abre una nueva posibilidad no explorada previamente. No es necesario que todos los emprendimientos pasen por el mismo proceso, puede existir un grupo de actividades de libre acceso y apoyos específicos para proyectos más avanzados o que tengan necesidades específicas.

2.3 Propuesta de valor de las posibles soluciones propuesta

La propuesta de valor que genera la alternativa recién mencionada logra englobar las distintas necesidades que puedan tener los emprendimientos, ya que deja la puerta abierta para cualquier proyecto que quiera entrar a Acción Solidaria, pero da la posibilidad de tener un acompañamiento de mejor calidad y exigencia para aquellos más avanzados.

El tamaño y redes creadas de la institución, permiten conectar a los emprendimientos con actores relevantes y útiles para el correcto desarrollo de estos. A continuación se muestran las ocho líneas temáticas, aparte de Acción Solidaria, en las que trabaja Hogar de Cristo. Los proyectos en cada una de estas crean una red de acción social que los incubados pueden aprovechar. Algunas de las organizaciones parte de la red de trabajo son Unicef, JUNJI, Fundación Integra, SENAME, Universidad Central, Universidad del Desarrollo, Universidad Santo Tomás, Universidad de la Frontera, Inacap, Agencia social Interpreta, Ministerio de Desarrollo Social, TVN, Radio Cooperativa, Banco Santander, Fundación Colunga y muchos otros.

- **Educación inicial** – Ofrece educación inicial de calidad a los sectores más vulnerables del país, integrando un aprendizaje adecuado para el nivel de cada niño y su entorno familiar.
- **Infancia vulnerada** – Siete residencias de protección a la infancia a lo largo del país, que buscan restablecer el derecho a vivir en un contexto familiar.
- **Reinserción educativa** – Existen más de 70.000 niños fuera de sistema escolar, Hogar de Cristo cuenta con cinco escuelas de reingreso.
- **Personas en situación de calle** – Hospederías, casas de acogida y programas de acogida del Hogar de Cristo. Se plantea la integración de servicios para abordar la multicausalidad y multidimensionalidad de la vida en calle, pensando en trayectorias inclusivas que atiendan la singularidad de las biografías de las personas que viven en esta situación.
- **Adulto mayor** – Hogar de Cristo cuenta con Centros de encuentro especializados para adultos mayores con dependencia leve. Programas de atención domiciliaria

especializada, para dependencias moderadas y graves y Residencias para adultos mayores con niveles de dependencia altos y sin redes de apoyo.

- **Inclusión laboral** – Esta línea temática trabaja por alcanzar la inclusión laboral de personas que se encuentran desempleadas e inactivas, y que viven en situación de pobreza monetaria y multidimensional.
- **Cultura Solidaria** – Promueve el voluntariado y la acción solidaria en universidades, centros de formación técnica, colegios y grupos de la comunidad.
- **Voluntariado** – Según la región o la causa en la cual alguien busque involucrarse, existen encargados regionales que ayudan a conectar a personas que quieran ayudar, con alguna causa de esas características.

A continuación, en la tabla 2 se observa cada línea temática con su respectiva capacidad de atención y número de atendidos distintos al año, exceptuando Acción Solidaria, Cultura solidaria y Voluntariado, ya que no se cuenta con las cifras por las características de cada uno.

Línea Temática	Capacidad de atención	Personas distintas atendidas al año
<i>Educación Inicial</i>	3.358	5.488
<i>Infancia Vulnerada</i>	80	128
<i>Reinserción Educativa</i>	2.333	3.481
<i>Personas en Situación de Calle</i>	3.355	15.391
<i>Adulto Mayor</i>	2.484	2.996
<i>Inclusión Laboral</i>	1.247	3.115
<i>Cultura Solidaria</i>	-	-
<i>Voluntariado</i>	-	-

Tabla 2: Capacidad de atención y número de personas distintas atendidas al año. Fuente: Elaboración propia con datos de <https://www.hogardecristo.cl>

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar y validar un modelo de selección y acompañamiento para emprendimientos sociales pertenecientes a la rama Acción Solidaria del Hogar de Cristo, que busquen resolver problemáticas de exclusión y/o pobreza.

3.2 Objetivos Específicos

Para realizar el objetivo general descrito anteriormente se define un objetivo específico por cada macro etapa de la investigación.

- **Estado del arte:** Estudiar el “estado del arte” en emprendimiento social y conocer distintas metodologías y marcos que sirvan para el apoyo al emprendimiento.
- **Creación:** Diseñar un programa de apoyo al emprendimiento, según la información recolectada, entrevistas en profundidad con expertos y emprendimientos sociales y los recursos de Acción Solidaria.
- **Simulación:** Validar el programa propuesto mediante la realización de una simulación sobre cómo está el emprendimiento y cómo debería ser la forma de apoyarlo.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 Innovación y emprendimiento social

Innovación Social

Según el Estudio de Emprendimiento Social⁹, realizado por la Universidad del Desarrollo y CORFO, la innovación social como resultado deseado del emprendimiento social, se define como el desarrollo y provisión de soluciones novedosas orientadas a resolver necesidades profundas de grupos sociales en condición de desventaja.

Emprendimiento social

Basándose en el trabajo Emprendimiento Social y su Evaluación¹⁰, de Monserrat Ferrada de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, en donde se estudian distintas definiciones de emprendimiento, se extrae que el concepto por si solo corresponde a un negocio que tiene componentes de innovación, toma de riesgo, búsqueda y explotación de oportunidades, movilización de recursos y creación de valor. No existe un consenso claro si el emprendimiento debe generar valor para el individuo o para la sociedad y es este finalmente el punto esencial que diferencia el enfoque social del tradicional.

De la misma manera, la definición de emprendimiento social corresponde al proceso de reconocer y perseguir oportunidades para crear valor social y generar impacto social de largo plazo, teniendo en consideración las necesidades y cualidades del segmento de la sociedad al que se dirige, e incorporándolos en el desarrollo del emprendimiento.

Emprendedor Social

Los emprendedores sociales por su parte, son personas ingeniosas, orientadas a los resultados, comprometidas, que saben manejar el riesgo y la incertidumbre para atraer recursos con el fin de conseguir su misión social, que es el eje central de su actuar.

4.2 Tipos de emprendimiento social

A pesar que todo emprendimiento social tiene la finalidad de mejorar la comunidad en la cuál está inserta, se pueden observar diferencias notables entre ellos. A continuación se muestran algunas clasificaciones que se consideran útiles para la memoria en cuestión.

Emprendimiento profesional

⁹ Estructura y reporte del emprendimiento social en Chile.

Fuente: <http://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/746/Reporte%20Estructura%20y%20din%C3%A1mica%20del%20emprendimiento%20social.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¹⁰ Tesis "Emprendimiento Social y su Evaluación", Monserrat Ferrada, diciembre 2013. Fuente:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115037/Tesis%20EMPREDIMIENTO%20SOCIAL%20Y%20SU%20EVALUACION%20Monserrat%20Ferrada%20Stange.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Expertos que dedican sus conocimientos y capacidades para resolver una situación de injusticia social. Este puede tener su propio emprendimiento, ser parte de una organización o incluso de un proyecto privado, lo que lo distingue es su set de habilidades profesionales. Un ejemplo de esto podría ser un profesional de la salud que ofrece sus servicios en barrios de escasos recursos.

Emprendimiento de concientización

Conformados por personas con ideales firmes asociados a una temática. Buscan convencer y persuadir para cambiar una determinada conducta o estilo de vida en otros. Por ejemplo un grupo ambientalista que mayoritariamente no se dedica a vender un producto/servicio.

Emprendimiento que nace de un privado

El emprendimiento se dedica a impactar de forma directa en la sociedad, sin que sus empleados o clientes compartan necesariamente esa causa social. Ofrecen un beneficio a alguien, para que este aporte a la causa en cuestión. Por ejemplo una compañía de bebidas que ofrezca descuentos por utilizar envases reciclados.

Emprendimiento dependiente de un modelo corporativo

En este tipo de emprendimiento social, la mayoría de los recursos necesarios, son aportados por alguna empresa a modo de auspicio, esta no tiene por qué tener que ver con la misión social del emprendimiento.

Otras clasificaciones

Otras clasificaciones útiles son:

- Origen de la idea para el emprendimiento. ¿Nace desde la innovación o de la necesidad de resolver una problemática latente?
- Tipo de financiamiento de este, fondos públicos, privados o propios.

4.3 Incubadoras y foco social

Para efectos de esta memoria se separará el proceso de acompañamiento de los emprendimientos en dos grandes etapas. En primer lugar la incubación y luego la aceleración. Ambas son buenas instancias, sobretodo en etapas iniciales de los emprendimientos, para desarrollar y validar en parte el negocio.

Las incubadoras, como lo dice su nombre, incuban ideas innovadoras con el foco de desarrollar un buen modelo y plan de negocios para formar una nueva organización, estas pueden provenir de empresas ya formadas, emprendimientos, incluso un emprendedor solitario. La idea es hacer sobrevivir y crecer el negocio mientras pasa por las etapas iniciales de su desarrollo, ya que en estas es cuando más vulnerable son. Esto se traduce

en acciones que incrementan la probabilidad de éxito del emprendimiento y acortan el tiempo y costos necesarios para que crezca.

Habitualmente las incubadoras están focalizadas en un mercado en particular, o línea vertical dentro de alguna problemática o institución. Por ejemplo una incubadora auspiciada por una clínica probablemente solo quiera alojar emprendimientos asociados al área de la salud.

Los servicios típicos entregados por las incubadoras constan de el espacio físico de trabajo, patrocinios de la institución y capacitaciones, mentorías o talleres respecto a el plan de negocios, fit entre producto y mercado, identificación de propiedad intelectual y una conexión con el ecosistema emprendedor local.

En particular dado que la presente memoria gira en torno del concepto de innovación y emprendimiento social, se considera relevante estudiar el foco de las incubadoras sociales. Este incorpora la dimensión de situación de vulnerabilidad, ya sea por parte del equipo emprendedor o de los beneficiarios del emprendimiento. Por ejemplo, la incubadora social Social Gen-e de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, declara que su objetivo es brindar las herramientas y el apoyo multidisciplinario que sea necesario a las personas que viven en situación de vulnerabilidad y que buscan iniciar o potenciar un emprendimiento.

4.3.1 Rendimiento y criterios de éxito

Siendo que el foco de las incubadoras es disminuir las probabilidades de fracaso de un emprendimiento en sus primeras etapas y proveer soporte y acceso a recursos que repercuten en la viabilidad de este, la propuesta de valor de una incubadora depende entonces de que tan robustas y relevantes son sus estructuras para apoyar a sus alojados.

Es necesario tener una visión holística para determinar que tan exitosas son estas instituciones, ya que en términos de métricas pueden ser analizados desde múltiples ángulos.

- Número de emprendimientos incubados
- Número de emprendimientos que egresan del programa
- Número de emprendimientos que sobreviven 1,3,5 años luego de egresar
- Cantidad de capital levantado, puede ser por los emprendimientos o por la propia institución
- Sostenibilidad de la incubadora (¿es sostenible en el tiempo operar de esa forma?)
- Redes y compromiso de los emprendimientos
- Generación de nuevos empleos

- Infraestructura
- Velocidad en decidir si el emprendimiento tuvo éxito o fracasó

A pesar de lo anterior, es poco práctico decir que una incubadora es mala si no cumple con buenos rendimientos en uno o dos de estas dimensiones, es por esto que se considera clave la forma en que la organización distribuye y balancea estos ámbitos explotando de mejor manera posible sus habilidades internas (conocidas como “in-house skills”) u acceso a recursos. Además en el caso de ser necesaria una clasificación de incubadoras, **se debe tomar en consideración el objetivo particular de cada una.**

4.3.2 Actores relevantes para incubadoras sociales

Estado

Se considera como actor relevante, ya que es el creador de políticas públicas que apoyan o promueven un mejor ecosistema de emprendimiento, estas pueden estar asociadas tanto a aportes financieros como no. Más allá de lo anterior, su papel es fundamental, ya que abarca también el rol de mantener educada a la población respecto a estos avances. Debe hacerse cargo de cultivar un buen capital cultural que promueva la resolución de problemáticas sociales mediante el emprendimiento.

Entidades Educativas

Las universidades, centros de formación técnica, colegios y otras, son fuente de innovación y emprendimiento social, guardando las proporciones de cada una. De ellas, mediante la labor de Estado, depende llevar a cabo la estrategia asociada a la generación de capital cultural básico para que exista la vocación/motivación y conocimiento para emprender.

ONGs

Aparte de la labor social misma que la ONG busca atacar, suelen haber organizaciones que cumplen la tarea de formar y capacitar respecto a las temáticas de innovación y emprendimiento, más allá del conocimiento básico que debería ser brindado. Es decir capacitar respecto a una metodología que permita comenzar un emprendimiento.

Institutos de Ciencia y Tecnología

Dedicados a constante generación de ideas y conocimiento, son una de las fuentes de dónde nacen emprendimientos. Además se encargan de capacitar temas de ciencia y tecnología, además de profundizar en métodos para el desarrollo de un emprendimiento.

Cámaras Empresariales

Conjunto de empresas que del mismo sector que reúne para elevar la productividad, empleados y competitividad del negocio. Pueden juntarse para resolver problemáticas compartidas, siendo en casos la solución un emprendimiento social o comercial.

Fondos de Inversión, Sector Financiero Tradicional e Inversores Ángeles

Cada uno de estos actores cumple el rol de aportar fondos en las distintas etapas de desarrollo de un emprendimiento, además de desafiar constantemente a estos a seguir superándose, ya que esos recursos son altamente cotizados en el sector y en el caso de no aprovecharse, se destinarán a otra cosa.

4.4 Análisis de Factibilidad: Enfoque Social

Para que un emprendimiento alojado en Acción Solidaria pueda egresar y funcionar de manera independiente, debe cumplir ciertos criterios que minimicen el riesgo de fracaso futuro y maximicen el posible impacto buscado. A esto le llamaremos análisis de factibilidad¹¹. Este puede ser utilizado tanto en proyectos nuevos como en reestructuraciones de algunos ya existentes. El modelo de acompañamiento debe incluir que cada uno de los emprendimientos sea capaz de realizar este tipo de análisis a sus negocios.

Vale destacar que el análisis de factibilidad propuesto incluye además de los clásicos ámbitos técnico, operacional, económico y financiero, nuevas líneas. El análisis de minimización de costes, efectividad alcanzada y coste – utilidad, nos permiten completar la visión desde la perspectiva social que el análisis de factibilidad común no incorpora. Además de esta forma se quita el foco de la rentabilidad en términos de beneficios privados.

Clásicos

Análisis de Factibilidad Técnica - la evaluación debe demostrar que el emprendimiento puede ponerse en marcha desde la perspectiva tecnológica, de infraestructura, legal, ambiental, geográfica, entre otras que sean relevantes, con el menor riesgo posible. Este análisis se basa en la evaluación de recursos disponibles y el orden lógico de los procesos.

Análisis de Factibilidad Operacional - la factibilidad operacional nos habla de la probabilidad de que un proyecto se concrete de la manera en que fue planificado. Está vinculada con la disponibilidad en el momento y lugar adecuado de los recursos humanos existentes.

Análisis de Factibilidad Económica - el emprendimiento debe demostrar que la inversión necesaria para realizarlo se compensa con las ganancias que este genera. Para esto se considera un esquema general que contempla los ingresos y costos. Dadas las características de los emprendimientos sociales, puede ocurrir que los ingresos correspondan a donaciones, fondos u otras fuentes no tradicionales.

Análisis de Factibilidad Financiera - en esta parte del análisis se sintetiza el plan de negocios del emprendimiento, explicitando todos los ingresos y egresos de dinero que se esperan de forma cronológica. Debe ser consistente con el análisis económico.

¹¹ Análisis de Factibilidad. Fuente: https://www.uma.edu.ve/moodle_uma/course/info.php?id=28

Sociales

Análisis de Minimización de Costes - se deben identificar otras alternativas que solucionen o produzcan algo equiparable a lo planteado por el emprendimiento, para luego calcular el costo de esa alternativa y realizar la comparación correspondiente. El objetivo es que la solución planteada obtenga al menos el mismo resultado por un menor costo.

Análisis de Efectividad Alcanzada - este análisis nos permite entender como las distintas magnitudes de las iniciativas se relacionan con el bienestar producido. Es empleado en casos donde los entregables son equivalentes excepto en términos de cuantificación (cantidad). Permite realizar un acercamiento a lo que sería el beneficio marginal producido por la iniciativa.

Análisis Coste Utilidad - es equivalente al análisis de factibilidad económica, donde los ingresos se mide en términos de bienestar, aceptación o satisfacción de los beneficiarios del emprendimiento. La idea es realizar un contraste entre los costos y el ingreso social producida, esta debe ser mayor a los costos marginales para ser factible.

4.5 Plan de Negocios

Parte de la problemática existente es la llegada de emprendimientos o personas con buenas iniciativas pero poca estructura. La frase “No se que es mi proyecto...” ha sido utilizada por más de uno de los apoyados por Acción Solidaria. El objetivo del Plan de Negocios busca ser un mapa que guie al negocio y le permita evitar la mayor cantidad de inconvenientes posible. Este debe respetar las líneas generalmente aceptadas en términos de contenido y forma, en donde cada sección debe incluir elementos específicos y atingentes a ese negocio en particular. Debe estar conformado por al menos los siguientes puntos¹².

Resumen Ejecutivo del Emprendimiento - encapsula de manera resumida las razones para escribir ese plan de negocios. Le dice al lector qué es lo que se quiere hacer y por qué. Debe incorporar el producto o servicio que se ofrece, número relevantes como ventas y utilidades, posición actual o deseada en el mercado y el mayor logro que valga la pena mencionar, por ejemplo la realización de algún prototipo o levantamiento de capital.

Descripción del Negocio - debe abarcar todas las características del negocio en si, se explicita el nivel de formalización, tipo de sociedad que se utiliza en caso de corresponder, identifica y explica la industria en la que se inserta el emprendimiento y otras características de este estilo que sean relevantes. Este segmento debe incluir además el modelo de negocio explicado mediante a fuentes de información confiables.

Descripción de Producto o Servicio - tiene como objetivo que el lector se imagine la forma en que se presenta, ve y usa el producto. Debe explicar qué es lo que lo hace diferente a lo que ya exista, lo que la gente piensa y siente al usarlo y por qué esa diferencia es la solución al problema que identifica el emprendimiento.

¹² Plan de Negocios. Fuente: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan>

Análisis de Mercado - la idea del análisis de mercado es definir qué es lo que están haciendo los otros en este mismo ámbito con el objetivo de encontrar un nuevo espacio donde entrar o de definitivamente reemplazar la alternativa ya existente, en caso de ser mejor. Se debe identificar el tamaño de mercado en términos de dinero que mueve, cantidad de personas, crecimiento, tendencias y ventas. Además debe incluir el plan de posicionamiento y estrategia de promoción.

Análisis de la Competencia - se deben determinar, en primera instancia quiénes son los competidores, tanto directos como indirectos, para luego pasar a las fortalezas y debilidades de cada uno, con el fin de identificar oportunidades y barreras de entrada a ese mercado. Además se deben crear estrategias que permitan diferenciar al emprendimiento. Quien lea el plan de negocios se debe quedar con la idea clara de quién es tu público objetivo y en que se diferencia ese nicho del de la competencia.

Plan Administrativo y de Operaciones - se debe describir como funciona el emprendimiento en el día a día, destacando la parte logística del proceso. Se debe responder la pregunta de quién hace cada tarea y cuándo.

Finalmente se debe incluir un análisis financiero. Este incluye el análisis de factibilidad económica y financiera, agregando los análisis de enfoque social, todos tratados en el apartado anterior.

4.6 Enfoque de Derechos en Programas Sociales¹³

A pesar de que la mayoría de los Estados reconoce y suscribe las normas de derechos humanos reconocidas internacionalmente, la realización de actividades que aseguren y promuevan estos siempre ha sido un desafío desde el punto de vista operacional. Esta teoría identifica ciertos principios orientadores del enfoque de derechos humanos y plantea una serie de criterios que deben ser cumplidos para que el programa esté correctamente permeado de este enfoque.

El uso de esta mirada es clave, ya que nos da una medida de las conductas mínimas o condiciones higiénicas que se deben cumplir para respetar el consenso declarado por la ONU respecto a la implementación de programas sociales.

Identificación del Derecho – a el equipo que diseña el programa debe tener conocimiento de los derechos humanos de primera, segunda y tercera generación. Se debe determinar cuál o cuáles son los derechos que se quieren promover y cuáles se están promoviendo efectivamente. Además esto incluye que se discuta la perspectiva ético-política detrás de ese derecho.

Universalidad – el programa está dirigido a todas las personas y comunidades de un país, ya que los derechos son inalienables y pertenecen a todos los seres humanos. Bajo esta premisa, las políticas focalizadas en poblaciones en situación de pobreza y

¹³ El enfoque de derechos en los programas sociales y la importancia de su evaluación. Fuente: http://www.academia.edu/20526269/El_enfoque_de_derechos_en_los_programas_sociales_y_la_importancia_de_su_evaluaci%C3%B3n

vulnerabilidad entran en tensión con este principio, por lo que se plantea estudiar las razones de por qué no se está cumpliendo y si es necesario mantenerla o eliminarla.

Interdependencia – El énfasis o promoción de uno de los derechos no puede significar el retroceso de otro. Es decir se debe estudiar de manera íntegra la forma de abordar la problemática tomando en cuenta que el trabajo puede ser multisectorial e interdisciplinario.

No Discriminación e Igualdad – se entiende como reconocer al otro como un ser humano integral, independiente de cualquier rasgo o característica particular. Por ejemplo si la política o programa se propone promover los derechos de las mujeres, debiese contemplar estrategias de intervención para resguardar que todas las mujeres se sientan convocadas.

Participación – el programa debe promover la participación de carácter sustantivo, es decir que genere competencias a los participantes al mismo tiempo que oportunidades para que se produzca dicha participación. Además este debe incidir en la toma de decisiones de las personas. Es decir, no basta con que el programa contemple mecanismos de consulta o que considere la participación de las personas y comunidades únicamente en términos de la implementación de las actividades planificadas.

Rendición de Cuentas – es necesario distinguir si el programa contempla estrategias para capacitar a los ejecutores en rendición de cuentas. El programa debe contar con mecanismos de control de este proceso, observando el tipo de información que se transparenta. Además la forma en que se rinden cuentas debe ser evaluada utilizando métodos y tecnologías adecuadas.

Exigibilidad – este criterio hace referencia a la existencia de mecanismos que le permitan a los participantes exigir el cumplimiento de sus derechos, además de formas de reparación para cuando efectivamente son vulnerados. El criterio anterior y este están estrechamente relacionados y se condicionan mutuamente.

Dimensión Colectiva – el programa debe desarrollar estrategias que impulsen un proyecto colectivo más allá de la realización y exigencia de derechos individuales. Se debe hacer el llamado a organizarse de manera comunitaria, entendiendo que a través de esta configuración se puede ejercer aún más presión para exigir la el cumplimiento de los derechos. En este sentido, este criterio se ve potenciado por la existencia de los antes descritos de exigibilidad, participación y rendición de cuentas.

5. METODOLOGÍA

La metodología de trabajo se compone por tres etapas, para finalmente diseñar y validar el modelo de selección y acompañamiento para emprendimientos sociales pertenecientes a Acción Solidaria.

La primera etapa corresponde al levantamiento de información para el cumplimiento del primer objetivo específico. De esta forma se revisan, metodologías exitosas de apoyo al emprendimiento social, textos sobre experiencias y recomendaciones respecto a instituciones que apoyan emprendimientos sociales y entrevistas a profesionales relacionados a este tema. Es relevante en esta sección que la información recolectada sea atinente a la realidad en la que está inmersa Acción Solidaria, es decir se busca responder la pregunta de qué herramientas o métodos ya probados pueden ser utilizados por la organización, reconociendo el limitado presupuesto y las líneas temáticas trabajadas. En esta primera etapa, se busca entender el ecosistema de las organizaciones de apoyo al emprendimiento, en particular los distintos posicionamientos y propuestas de valor, con el fin de identificar la posición actual y deseada de Acción Solidaria dentro de este mercado.

La segunda etapa corresponde a la creación del programa, respondiendo así al segundo objetivo específico. En esta se plantea seleccionar un modelo de convocatoria y selección para determinar qué emprendimiento quedan siendo apoyados por Acción Solidaria y elegir la forma del acompañamiento a realizar por la institución. A su vez, estas definiciones son revisadas y modificadas acorde a la validación realizada por el director y/o el sponsor de Acción Solidaria y otros expertos en el campo. En particular el principal desafío de la presente sección es la capacidad de organizar todo el conocimiento recopilado de forma tal que se transforme en un insumo usable por los funcionarios de la organización. Lo que se busca brindar es el método de acompañamiento concreto a utilizar, explicitando las acciones, propuesta de valor, cliente objetivo y cómo todo eso está alineado con la estrategia de Acción Solidaria.

Otro desafío incorporado en esta etapa es encontrar el calce entre el perfil del emprendedor que se busca convocar y el valor propuesto por la organización, por lo que se debe estudiar el perfil de este y sus principales déficit, lo que se realizará mediante entrevistas presenciales.

Finalmente la tercera parte de la metodología corresponde a la realización de una simulación del método de acompañamiento previamente propuesto. Por un lado se debe diagnosticar de forma completa el estado actual del emprendimiento, para luego plantear la forma de apoyo a realizar. Se busca concluir si el método propuesto calza con ayudar a combatir los déficits de los emprendimientos entrevistados.

6. ESTADO DEL ARTE EN EMPRENDIMIENTO SOCIAL

6.1 Emprendimiento Social y diferencias con Emprendimiento tradicional

Los emprendedores se han convertido en uno de los motores de desarrollo y bienestar de las sociedades actuales. En palabras traducidas de Bill Drayton, fundador de *Ashoka: Innovators for the Public*

“Cuando la sociedad se encuentra estancada, o tiene la oportunidad de aprovechar una nueva oportunidad, se necesita de un emprendedor, que vea la oportunidad, convierta esa visión en una idea realista, luego en realidad y luego, en efecto, en un nuevo patrón a lo largo de la sociedad. Necesitamos ese liderazgo emprendedor tanto en educación y derechos humanos, como en las telecomunicaciones y hoteles. Este es el trabajo de los emprendedores sociales.”

Refiriéndose a las principales diferencias entre emprendimiento tradicional y social, Austin y J. Stevenson (2006) mencionan que el propósito, es decir lo que busca maximizar u optimizar las instituciones, es lo que distingue una de otra. Por otro lado, una característica distintiva de los emprendimientos sociales es el proceso de descubrimiento de oportunidades, en donde el foco está en crear valor social y elementos como el contexto, misión social y sustentabilidad organizacional influyen activamente.

A pesar que el contexto también se considera importante dentro del desarrollo de un emprendimiento tradicional, para el emprendimiento social es determinante. El hecho de tener que equilibrar un modelo de negocios financieramente estable con la meta de crear valor social hace que, por ejemplo las restricciones para conseguir financiamiento, sean una de las principales causas para que no se gesten emprendimientos sociales. Sharir (2006).

En el trabajo “Main research areas and methods in social entrepreneurship” de Shahrazad Hadad, donde se estudian documentos asociados a las investigaciones realizadas respecto emprendimiento social entre los años 1990 hasta el 2015 se muestran las siguientes diferencias entre el concepto de emprendimiento tradicional y social.

Emprendimiento Tradicional	Emprendimiento Social
Concibe nuevos mercados.	Concibe nuevos mercados especialmente diseñados para satisfacer necesidades sociales.
Establece nuevos trabajos.	Establece nuevos trabajos que promueven la equidad social.
Produce movilización de recursos.	Produce movilización de recursos, hacia un desafío social.
Introduce tecnologías y productos innovadores.	Además de capital físico, concibe capital social .
Apunta a sus clientes.	Apunta a sus clientes y beneficiarios.

Tabla 3: Vista comparativa entre emprendimiento tradicional y emprendimiento social

Del trabajo de Samer Abu-Saifan (2012), *Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries*, en donde se busca definir el concepto de emprendimiento social, en base y comparando con la definición de emprendimiento tradicional, se menciona que un emprendedor social es un individuo motivado por su misión, que usa un conjunto de comportamientos emprendedores para entregar un valor social a los menos privilegiados, todo mediante una entidad orientada al emprendimiento que sea independiente, autosuficiente y sustentable. En esta definición se combinan cuatro factores fundamentales a la hora de hacer la distinción entre ambos tipos de emprendimiento.

- **Impulsado por la misión:** el emprendimiento está dedicado a servir la misión de entregar valor social a los desatendidos, más allá de cualquier otra cosa.
- **Actúa emprendedoramente:** con una combinación de características que los separan de otros emprendimientos. (ver tabla 3)
- **Actúa dentro de una organización orientada al emprendimiento:** que tiene una cultura de innovación y apertura.
- **Actúa dentro de una organización financieramente independiente:** que planea y ejecuta estrategias para generar ingresos. El objetivo es entregar valor social sin perder la autosuficiencia financiera. Esto es logrado mediante la combinación de ambas actividades, buscando reducir la dependencia de donaciones, financiamiento del gobierno e incrementa el potencial de expandir su entrega de valor social.

Características únicas de emprendedores tradicionales	Características compartidas por ambos tipos de emprendimiento	Características únicas de emprendedores sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo acelerado (High Achiever) • Asume/soporta riesgos (Risk bearer) • Organizador • Pensador estratégico • Creador de valor • Holístico • Arbitrajista 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovador • Dedicado • Tomador de iniciativas • Líder • Alerta a oportunidades • Persistente • Comprometido 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder de misión • Carga emocional • Agente de cambio • Líder de opinión • Creador de valor social • Alerta socialmente • Administrador • Visionario • Se hace responsable (Highly accountable)

Tabla 4: Características únicas y comunes de ambos tipos de emprendimiento

6.2 Cuatro etapas del desarrollo de un Emprendimiento Social

Dentro del trabajo de Koh H. et al, se plantea un marco de trabajo que describe las etapas de desarrollo de un emprendimiento social. Estas logran ser distinguidas tanto desde la perspectiva del emprendedor, como de las organizaciones de apoyo al emprendimiento e inversionistas.



Figura 1: Cuatro etapas de desarrollo de un emprendimiento social.

Plano (Blueprint)

La primera etapa consiste en realizar un “plano” del diseño del emprendimiento. Esto involucra conectar las capacidades del negocio con las necesidades insatisfechas de clientes, generando un impacto social. Es necesario en esta etapa definir un plan de negocios atractivo, prototipar productos y la prueba de cualquier tecnología que pueda ser innovadora.

- Actividades clave – entender necesidades del cliente, desarrollo de propuesta inicial para clientes, desarrollo del plan de negocios, prototipaje y prueba de tecnologías necesarias.
- Necesidades clave – planeamiento de negocio y visión estratégica, redes de talentos, capital semilla.
- Hitos – Plan de negocios atractivo, prototipo/tecnologías aprobadas.

Validar (Validate)

Tener un producto funcional es el primer paso, pero luego de esto se debe validar la viabilidad comercial y escalabilidad de este. Para esto se realizan pruebas en el mercado en donde se ponen a prueba distintas hipótesis que el emprendimiento pueda tener. Vale la pena notar que usualmente las motivaciones para emprender van allá de lo monetario, en donde la perspectiva social debilita el foco de factibilidad comercial. En estos casos es importante discernir si el negocio podrá ser llevado a cabo y escalado mediante una ruta no basada en el mercado.

- Actividades clave – realizar pruebas de mercado, testeo de hipótesis de modelos de negocios, refinar prototipo/tecnologías o modelo de negocios acorde a las pruebas.
- Necesidades clave – operacionalizar el modelo, concentrarse en el valor y el precio, aprender orientación y flexibilidad, fondos para el refinamiento del producto o servicio.

- Hitos – Producto/servicio, plan de negocios y tecnologías refinados, validación de la viabilidad de escalar e indicadores reales de que existe demanda.

Preparar (Prepare)

Un conjunto de validaciones exitosas crea la base para que el producto o servicio sea lanzado. Durante el periodo inicial de actividad comercial y crecimiento, el emprendimiento debe prepararse para poder sostener un crecimiento sustentable. Esto último es acentuado sobretodo en proyectos que crean o modifican fuertemente los mercados o las cadenas de valor.

- Actividades clave – estimular la demanda y la consciencia en los clientes sobre el producto/servicio, desarrollar una clara cadena de suministros, armar las capacidades organizacionales para escalar el negocio.
- Necesidades clave – Estrategia y ejecución de plan de marketing, diseño e implementación del canal de suministros, procesos y sistemas claros, financiamiento para marketing, activos fijos e inventario.
- Hitos – Fuerte consciencia por parte de los clientes acerca del producto/servicio, cadenas de suministro funcionales, estar listo organizacionalmente, en términos de sistemas, talentos y activos para escalar.

Escalar (Scale)

Si el emprendimiento es capaz de soportar todos estos desafíos previamente planteados, significa que está bien posicionada para empezar sus actividades para escalar. Los nuevos desafíos pueden ser desde la perspectiva geográfica, control de costos o el manejo de más actores relevantes involucrados, entre otros.

- Actividades clave – moverse a nuevas geografías y segmentos, invertir en talentos, mejorar procesos y sistemas, explotar eficiencias al escalar y responder a competidores.
- Necesidades clave – estrategia competitiva, darse cuenta de las eficiencias al escalar, manejo de riesgo, formalización del estándar de impacto, manejo de actores clave y fondos para soportar la expansión.
- Hitos – llegar a todos los posibles clientes.

6.3 Metodologías de apoyo

6.3.1 GSBI

El Global Social Benefit Institute (GSBI), del Miller Center for Social Entrepreneurship, “ayuda a emprendedores sociales a ayudar a más personas”¹⁴. Desde su fundación, el año 2003, declaran haber acelerado más de 1000 emprendimientos sociales, que a su vez han recaudado más de \$1 billón de dólares e impactado a más de 380 millones de personas. Además de esto, el programa se considera relevante, ya que un 93% de los emprendimientos lograron levantar financiamiento antes de seis meses.

El estudio GSBI Methodology for Social Entrepreneurs, nos habla de las lecciones que 365 emprendimientos sociales le dejaron a la institución a lo largo de 12 años. Esta lleva a cabo distintos programas específicamente diseñados para emprendimientos sociales en etapas tempranas y de medio desarrollo.

La metodología de apoyo se divide en tres grandes dinámicas, selección del emprendimiento social, programas dependiendo la etapa de desarrollo del proyecto y mentorías de nivel ejecutivo. (*Social Enterprise selection, stage-specific program y executive-level mentoring*).

Selección del emprendimiento social

La evaluación de los candidatos se divide en dos fases, en primera instancia se busca estudiar el calce general de este y los programas. Los principales factores que afectan la decisión están asociados al potencial de impacto social y el nivel de desarrollo del emprendimiento, además de la alineación entre las metas del candidato y el programa.

En segunda instancia un equipo de GSBI entrevista y puntúa, a los candidatos que pasaron la primera etapa, de acuerdo a criterios que predicen el potencial de éxito de corto plazo en el programa y crecimiento de largo plazo del emprendimiento. Aquí tienen prioridad los proyectos que tengan un modelo de negocios con un flujo de ingresos claro, ya que estos tienden a ser más fáciles de escalar.

Para seleccionar a qué programa debe pertenecer el emprendimiento postulante se realiza el cruce entre su estado de avance, según las cuatro etapas de desarrollo de un emprendimiento social mostrado en el punto 6.2, y el programa específico para esa etapa, como se puede observar en la figura 2.



Figura 2: Programas GSBI alineados con las etapas de desarrollo

¹⁴ Página web de postulación a GSBI (ver referencias)

Programas específicos por etapas

Durante sus primeros 9 años de funcionamiento la institución funcionó ofreciendo un único programa que supuestamente servía a todos. Con el tiempo esto evolucionó a la siguiente segmentación:

- GSBI Boost – taller de 3 días que usa lecturas y ejemplos reales para enseñar las cosas esenciales para partir un negocio y mejorar el pensamiento estratégico. El emprendimiento debe egresar con un plan de negocios bosquejado y que demuestre impactar socialmente, crecer y tener sustentabilidad financiera de largo plazo.
- GSBI Online – programa de entrenamiento de 6 meses para mejorar su modelo de negocios y estrategia de crecimiento, además de practicar la forma de presentar sus planes de forma atractiva.
- GSBI Accelerator – programa de 10 meses estructurado alrededor de una residencia de 9 días en la Universidad de Santa Clara. Este busca arreglar problemas internos del emprendimiento y prepararlos para el proceso de inversión. El objetivo final de este programa es lograr que el emprendimiento pueda escalar.

GSBI Boost	GSBI Online	GSBI Accelerator
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de impacto social • Propuesta de valor y mercado objetivo • Marketing, ventas y alianzas • Modelo financiero • Estrategia de crecimiento • Presentación ejecutiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de programa y fortalecimiento de equipos • Modelo de impacto social • Propuesta de valor y mercado objetivo • Marketing, ventas y alianzas • Modelo financiero • Plan de operaciones • Plan de financiamiento • Habilidades y herramientas para conseguir financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de programa y almuerzo mentoría • Estrategias de recaudación de fondos • Misión, modelo de impacto y negocios • Llegar al beneficiario • Operaciones • Administración de equipos • Plan de negocios

Tabla 5: Módulos de programas de GSBI. Fuente: Elaboración propia con datos de GSBI

Mentorías de Nivel Ejecutivo

Los mentores actúan como consejeros de confianza de los emprendimientos sociales, acompañándolos y entregándoles información relevante. No se espera que tengan todas

las respuestas, si no que puedan plantear las preguntas adecuadas con el fin de formar de la mejor manera posible al emprendedor y el camino de su negocio.

En promedio, un participante recibe más de 300 horas de mentoría individual. En dónde lo que más se valora es la retroalimentación constructiva, discusiones individuales que permiten actualizar el modelo de negocios, el soporte y consejos en respuesta a desafíos que surgen del día a día.

6.3.2 Modelo de segmentación, sofisticación del emprendimiento

El trabajo de Concha J. et al (2014) presenta una investigación realizada por CORFO respecto a cómo un modelo de segmentación para el apoyo al emprendimiento es un buen calce para el contexto chileno. En particular es de interés revisar cuáles son las necesidades que tienen los emprendedores y cómo se podría aplicar el modelo de segmentación.

Se definen necesidades como carencias presentes en las condiciones de entorno. Estas son principalmente subjetivas pues dependen de factores como: los objetivos perseguidos por el emprendedor, prioridades y objetivos propios y la mirada respecto a cuales son efectivamente las necesidades esenciales de los emprendedores.

A pesar de lo anterior, existen instrumentos como las encuestas de Microemprendimiento (EME 2009) y Longitudinal (ELE 2011) que nos entregan muestras claras de cuáles son algunas de las carencias existentes. De estas se obtiene que existen obstáculos para formalizarse, acceder al sistema financiero, falta de demanda e insumos, competencia desleal, dificultades para exportar desincentivos para la realización de I+D y escasez de capital humano. Además una investigación realizada a lo largo de todo Chile con la observación de más de mil mesas de discusión, entregó las principales condiciones inhibitoras planteadas por los participantes, de las cuales se destaca la falta de financiamiento público (16,5%), el nivel de burocracia (12%), normativas deficientes (10%), capital humano (9%) y financiamiento privado (7,7%), entre otros.

En la práctica, el modelo de segmentación plantea comparar la dimensión de diferenciación del producto con el conocimiento y habilidades que el emprendedor tenga sobre ese mercado. Haciendo una adaptación del modelo bidimensional de Gunther y MacMillan, que plantea en su primera dimensión, la incertidumbre de mercado, se hace el símil con las habilidades respecto a ese mercado. Por otro lado, la incertidumbre técnica, se conecta con el conocimiento que el emprendedor posea y al agregar la dimensión de diferenciación al modelo se llega a definir actividad emprendedora.

Con lo anterior en cuenta, se definen tres grupos respecto al conocimiento y habilidades sobre el mercado.

- Sin conocimiento ni habilidades de mercado
- Con conocimiento o habilidades de mercado
- Con conocimiento y habilidades de mercado

A su vez, el nivel de diferenciación que se plantea es el siguiente.

- Poco diferenciado, si el bien/servicio tiene características similares a otros ofrecidos por uno o mas competidores.
- Medianamente diferenciado, si se presenta algún grado de investigación y desarrollo con independencia de quien lo haya llevado a cabo.
- Altamente diferenciado, si presenta un alto contenido de I+D y sobre cuya invención hay derechos constituidos.

Desplegando los dos criterios anteriores en forma de matriz, obtenemos una representación de la sofisticación de la actividad emprendedora. En dónde el color gris representa sin complejidad, el celeste baja, el verde mediana y el morado alta complejidad emprendedora.

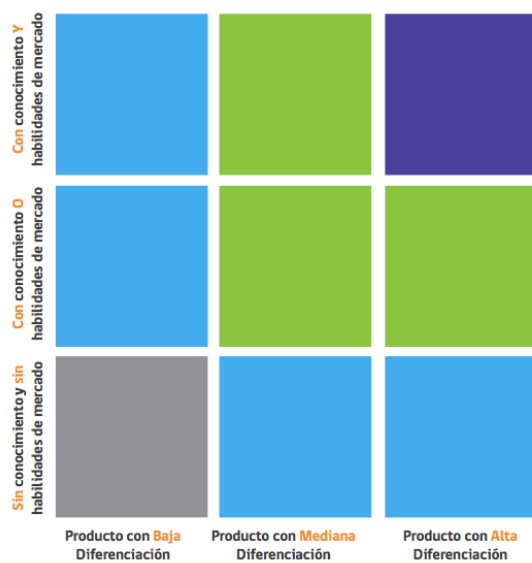


Figura 3: Nivel de sofisticación de emprendimiento,
Fuente: Modelo de Segmentación de Corfo

6.3.3 Medición de rendimiento de una institución de apoyo al emprendimiento

Basado en investigaciones respecto a incubadoras y aceleradoras de emprendimientos sociales en mercados en desarrollo y en el contexto de estudiar qué factores son clave para el éxito de la incubación/aceleración. El estudio *Bridging the "Pioneer Gap"* utiliza dos métricas de éxito.

En primer lugar la **Tasa de Éxito**, definida como el porcentaje de emprendimientos que a la fecha operan de forma rentable o que obtuvieron más de \$500.000 dólares de financiamiento.

Por otro lado la **Tasa de Supervivencia**, es decir el porcentaje de emprendimientos que cumplen la tasa de éxito más el porcentaje de los que siguen operando, pero sin ser rentables o haber levantado la cantidad de financiamiento necesario.

Los factores clave que demuestran ser más influyentes para estos criterios de éxito son las **fuentes de financiamiento de la organización, el nivel de selectividad de emprendimientos, servicios y redes**. De estos vale la pena destacar los resultados respecto a la comparación en términos de selectividad. Se considera selectivo a una institución que selecciona a menos de 20% de los postulantes para sus programas. Los resultados muestran que en término de éxito las selectivas llegan a un 39% y las no selectivas un 23%, en cambio para la tasa de supervivencia, se tiene que las selectivas llegan a un 91%, mientras las no selectivas solo a 69%.

6.3.4 IMPACT Accelerator

IMPACT Accelerator se funda el 2014 en Madrid, España, como resultado de la colaboración entre compañías con alta comprensión tecnológica, lideradas por ISDI. En sus primeros dos años de funcionamiento realizaron tres convocatorias abiertas, premiando a 63 start-ups, donde se invertían 100.000 euros sin pedir “equity” a cambio.

Luego de esas tres rondas de financiamiento, y basándose en los aprendizajes que dejaron, nace Open Acceleration, la metodología de apoyo al emprendimiento ofrecida por IMPACT. Esta cumple ser “data driven, transparent, high performing and global connection”.

Orientada a los datos (Data driven): La organización declara que la mejor forma de determinar si sus resultados son buenos o malos es mediante el uso de indicadores clave (KPIs) u otros puntos de referencia. De esta forma se pueden realizar cambios ágiles constantemente, al igual que como o haría un start-up.

Transparente (Transparent): IMPACT considera que no sirve estar orientado a los datos, si estos serán resguardados celosamente, ya que no se les sacaría todo el provecho, por esta razón comparte su metodologías y KPIs con inversionistas, emprendedores, otras organizaciones y la comunidad.

De alto rendimiento (High Performing): Se declara que para obtener buenos resultados se necesitan altos estándares, por lo que la organización somete a cada emprendimiento a un extensivo filtro. (Este será mostrado más adelante en este mismo apartado).

Conectado Globalmente (Global Connection): Open Acceleration pone un fuerte énfasis en la red internacional de emprendimientos, inversionistas y partners, reuniendo actores relevantes de todo el mundo para que se ayuden y aprendan.

Se considera interesante estudiar la forma de operar de IMPACT por dos grandes razones. En primer lugar su proceso de selección y convocatoria, ya que es modelado mediante el uso de un funnel de 6 etapas. También se busca estudiar directamente las etapas del proceso de selección por los que los emprendimientos tuvieron que pasar una vez que ya terminaron su postulación. En segundo lugar se considera relevante la metodología de capacitación en su forma, duración, temáticas y evaluación.

6.3.4.1 Convocatoria y Selección

Como se observa en la figura 4, el embudo consiste de las siguientes etapas: Impresiones en los medios (150 millones), Visitas a página web (34.000), Postulaciones comenzadas (2.636), Postulaciones finalizadas (1.540), Emprendimientos seleccionados en “Jury Day” (143), Emprendimientos seleccionados para acelerar (60).

A pesar de que estas etapas no son aplicables para el contexto de Acción Solidaria, por la envergadura y foco, ya que los emprendimientos de Impact no necesariamente son sociales y estos se encuentran en etapas de desarrollo más avanzados. Se considera que el hecho de estructurar el proceso como un funnel permite identificar las etapas críticas y asociarlas con un KPI específico con la finalidad de poder evaluarlo correctamente.

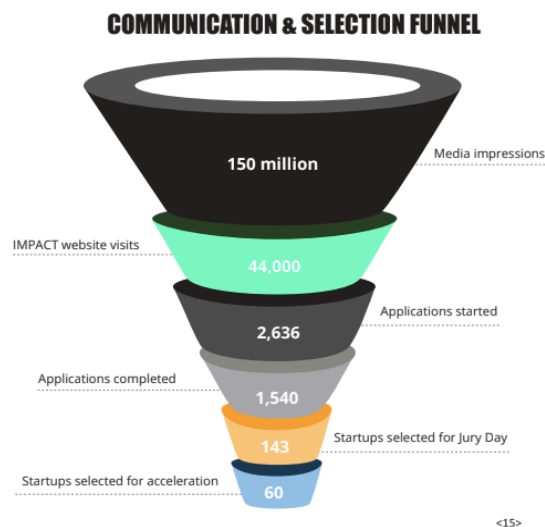


Figura 4: Funnel de Comunicación/Convocatoria y Selección de Open Acceleration. Fuente: Memoria anual Impact

Por otro lado el proceso de selección en sí consta de cuatro etapas, pre-puntuación y test de elegibilidad, evaluación externa (equipo, oportunidad de negocios y estrategia de mercado), evaluación FIWARE y pitch ante jurados. La primera etapa consiste en puntuar cada emprendimiento según sus características específicas respecto al tamaño, edad, país, tecnologías en uso y equipo, mediante el uso de preguntas con respuestas cerradas (con sus respectivos puntajes), con el fin de realizar el primer gran filtro de postulantes.

En la figura 5 se observa un ejemplo, en donde la pregunta busca estudiar qué tan relacionado está el modelo de negocios del emprendimiento con el uso de tecnologías móviles, ya que para este programa en particular, es un requisito. Las posibles respuestas son, la tecnología móvil está en el núcleo del modelo de negocios, la tecnología móvil es usada en el modelo de negocios o la tecnología móvil no es parte del modelo de negocios, con los puntajes 5, 3 y -100 respectivamente. En el caso de que el postulante se encuentra en la opción de -100 puntos es descalificado instantáneamente de la postulación.

QUESTION	EXPLANATION	OPTIONS
Mobile vs business model	Please select what is most appropriate. Important warning: The proposal has to lie within the MOBILE domain, because it is an eligibility criterion (See section 4 in the Application Form). If not, your proposal will be excluded.	-100 == Mobile technologies are NOT part of the business model 3 == Mobile technologies are used as a part of the business model 5 == Mobile is the core of our business model

Figura 5: Primera pregunta pre-puntuación y test de eligibilidad. Fuente: Memoria anual Impact

La segunda etapa es la evaluación externa, en donde todos los emprendimientos que pasaron el primer filtro, son evaluados según su equipo, oportunidad de negocios y estrategia para llegar al calce de mercado. Se declara que habitualmente, los equipos interdisciplinarios rinden de mejor forma que los equipos compuestos por gente de la misma profesión. Además los expertos evalúan qué tan ambicioso es el equipo respecto a su futuro negocio, prefiriendo a los que incorporan una visión global. También se mide el nivel de madurez del emprendimiento, prefiriendo a los que podrán partir incorporándose al mercado apenas terminara el programa.

La tercera etapa es la evaluación de FIWARE, una tecnología móvil específica que IMPACT requería que fuera ocupada y que no aplica directamente para el análisis de los emprendimientos sociales alojados en Acción Solidaria. No obstante, podría ser posible pedirle a los emprendimientos que se incorporen a alguna plataforma de gestión, para ser alojados en Acción Solidaria. En este caso lo que se mediría en la tercera etapa es qué tan fácil es adoptar la forma de trabajo actual, con la plataforma.

Finalmente, la cuarta etapa para quedar alojado en IMPACT es el día de Pitch, en donde un jurado compuesto por internos y externos a la organización, evalúan los discursos de los participantes y seleccionan a los ganadores. En términos de la aplicabilidad de esta etapa a Acción Solidaria, se nota que a pesar de que el formato de competencia, no es lo que busca la institución, el hecho de solicitar un pitch se considera relevante y útil, por ejemplo a la hora de solicitar financiamiento o voluntariado.

6.3.4.2 Programa de entrenamientos, metodología de gestión y su evaluación

El programa de entrenamiento está separado en dos etapas. En primer lugar, capacitaciones presenciales de entre siete u ocho días, con clases sobre distintas temáticas relacionadas al correcto desarrollo de un emprendimiento. Los módulos mejor evaluados se asocian al trabajo en su “elevator pitch”, lenguaje emprendedor, gestión de su emprendimiento, análisis e indicadores clave, desarrollo del negocio y de la estrategia de financiamiento.

La segunda etapa comienza apenas finalizan las capacitaciones presenciales. El entrenamiento online en la plataforma InternetAcademi, consta con cursos de 6 meses de duración, cada emprendimiento debe inscribirse en al menos 2, pero algunos llegan hasta a 6 al semestre. Los cursos son de temáticas más específicas que la etapa anterior, con el fin de llenar brechas en el conocimiento de los miembros del emprendimiento, como por ejemplo Optimización para motores de búsqueda, marketing digital, experiencia de usuario y construcción de UX móviles.

Finalmente una vez alojados, los emprendimientos tienen acceso a mentorías tanto presenciales como remotas con actores relevantes para el negocio. A medida que el emprendimiento se va desarrollando, empieza a necesitar cada vez mentorías más específicas, por lo que IMPACT cuenta con una red de más de 60 mentores para abarcar un gran espectro de mercados y competencias. A lo largo de todo el proceso (seis meses aproximadamente), los alojados realizaron en promedio 15 sesiones de mentoría.

Al igual que toda la metodología de trabajo, la forma de evaluar el éxito de Open Acceleration, es transparente y accesible por todos. Esta consta de tres categorías.

- **Indicadores Clave del Emprendimiento (*Startup KPIs*):** incluye información sobre el desempeño de este en términos de, ingresos, costos, número de clientes y usuarios, visitas de sitio web, entre otros.
- **Entregables con la organización (*Personalized deliverables*):** Estos son compromisos de mutuo acuerdo entre el emprendimiento y la organización que los aloja. Se caracterizan por ser totalmente personalizables, ya que cada emprendimiento parte desde una situación distinta. Algunos ejemplos pueden ser, contratar a una persona para cierto cargo, desarrollar un plan de redes sociales o terminar la creación de una nueva característica del producto/servicio.
- **Indicadores Clave del Equipo IMPACT (*Team KPIs*):** Finalmente se mide el esfuerzo y expertiz del equipo IMPACT, específicamente según los ocho atributos que fueron declarados al principio de este apartado.

6.4 Emprendimiento Social desde la perspectiva del director de América Solidaria y Fundación Colunga

Habiendo trabajado en una serie de fundaciones, relacionadas tanto al emprendimiento como a la actividad social, entre ellas 10 años como director nacional social del Hogar de Cristo, presidente de la Fundación para la Superación de la Pobreza entre 1999 y 2001 y actual director de Fundación Colunga (revisar apartada 1.4.1 para más información) y América Solidaria, se considera relevante las observaciones que Benito Baranda, psicólogo, orientador y activista social chileno, pueda tener sobre las diferencias y relación entre el emprendimiento comercial y social, las principales dificultades de estos últimos y cuál es la mejor forma de evaluar si el apoyo brindado está surgiendo efecto o no.

En el anexo 2 se observa la transcripción de la entrevista realizada, separada en seis secciones. A continuación se exponen las principales ideas y su correspondientes efectos en lo que es el presente informe.

En la primera sección de la entrevista, el objetivo es comprender la visión de Benito, respecto a la relación entre los emprendimientos comerciales y sociales con el fin de entender que posición debe promover Acción Solidaria en su proceso de acompañamiento. Lo primero que se observa, es una visión más amplia que la planteada

por la pregunta, donde se incorporan el Estado, la Ciudadanía y el Empresariado, incluyendo el emprendimiento comercial, como actores clave para el correcto desarrollo de los emprendimientos sociales. La relación detallada de estas tres grandes fuerzas fue incorporada en la sección 1.4 Características de Mercado.

Acción Solidaria como organización de apoyo al emprendimiento social, cumple una doble función. En primer lugar está el apoyo concreto que se brinda a los emprendimientos alojados, con el objetivo de que se desarrollen de la mejor forma posible. Por otro lado existe el efecto o labor formativa de la institución, ya que aloja proyectos con características que otras incubadoras no acepta, solo con la intención de educarlos y de no matar la iniciativa de colaborar, permitiendo que exista mayor movimiento por parte de la Ciudadanía. Más adelante será discutido cómo realizar correctamente el balance entre ambas, ya que la forma de apoyar a cada una es distinta. Podemos notar en esta sección, la importancia del grupo que es apoyado por Acción Solidaria, el que es dejado de lado por los caudillos, ya que la sociedad no debe darse el lujo de perder un emprendedor social.

La lógica tras la última idea mencionada en el párrafo anterior es que ese mismo equipo emprendedor, puede no tener éxito inicialmente, pero si se capacita de forma correcta sobre cómo emprender, eventualmente sacará adelante algún proyecto. Se debe promover que los emprendedores no se enamoren ciegamente de sus ideas, sino que desarrollen un método para testear si estas son efectivamente buenas y realizables como alternativas para combatir una problemática social, siendo esto una parte de la propuesta de valor de la metodología propuesta.

La segunda sección de la entrevista abarca temáticas sobre la postura que deben tener los emprendimientos sociales respecto a su forma de trabajar y ambicionar. *“No solo hay que hacer el bien, si no que hay que hacerlo bien.”* En esta línea, surge la pregunta entonces de cómo evaluar qué tan bien está haciendo las cosas el emprendimiento. En otras palabras, cómo se debe medir el éxito de su trabajo. Lo anterior es de gran importancia, ya que una de las líneas de evaluación de Acción Solidaria debe medir el impacto de sus emprendimientos alojados, para ver si efectivamente el apoyo está surgiendo frutos en ese ámbito. Se considera que la frase que mejor representa la visión del entrevistado es: *“Las métricas del emprendimiento social deben estar vinculadas a la excelencia de lo que hace.”* En la práctica esto es incorporado por la metodología de apoyo como una de las líneas de medición de impacto de la institución, tomando los datos agregados que cada emprendimiento debe levantar.

Lo anterior tiene un corolario de gran importancia, ya que nos muestra que cada emprendimiento debe ser juzgado desde una línea base distinta y con compromisos asociados a lo que se considera de excelencia en el ámbito de acción de ese emprendimiento en particular. En la práctica esto se puede utilizar incorporando, además de la métrica de cantidad de personas impactadas, alguna que mida la profundidad de ese impacto.

En la sección número tres se conversa respecto a las motivaciones del emprendedor social. ¿Es la situación de injusticia social, la sensación de satisfacción personal o reconocimiento externo lo que los mueve? ¿Es una mezcla de los tres? La idea principal de esta sección es mostrar que la forma de eliminar las motivaciones “perversas”

(descritas así, ya que pueden coartan parte del impacto que podría llegar a tener el emprendimiento), es sacando la atención del jefe/director/líder y ponerla en otros, por ejemplo otros emprendimientos. Concretamente esto se puede realizar creando espacios donde los emprendimientos puedan interactuar, como espacios de trabajo común o eventos donde participen otros emprendimientos. En la práctica esto se observa en la metodología de apoyo no tan solo en el espacio de trabajo compartido, sino que también en las reuniones sociales de esparcimiento que organiza Acción Solidaria.

La cuarta sección entra de lleno a las problemáticas o déficits que tienen los emprendimientos, es decir, se busca responder la pregunta de qué necesidades debe intentar resolver Acción Solidaria. La primera idea que surge es cambiar la asociación negativa que se le asocia al fracaso y tomarlo como uno de los factores relevantes para aprender, avanzar y crecer. *“Se debe entender el fracaso como factor relevante, pero sacándole el estigma negativo. Teresa Matus dice que hay que aprender desde las fallas, o innovar. Lo nuevo sale del ciclo de aprendizaje entre fracasos y éxitos. Darse cuenta que lo que tenías como hipótesis es verdad o no.”* Es decir la forma en que los emprendimientos son desarrollados debe permitir aprender de los errores y testear las hipótesis que surgen durante el camino.

Por otro lado también se menciona evitar la conducción narcisista del emprendimiento y centrarse en expandir libertades coartadas de las personas o resolver una situación de injusticia social, lo que nos habla de la importancia de encontrar una oportunidad de impacto social correcta. Es decir que el producto/servicio ofrecido resuelva de forma correcta la problemática de injusticia identificada. Otra forma de entender lo anterior es realizando el símil con el emprendimiento comercial, donde se busca encontrar un correcto calce de mercado entre el producto/servicio ofrecido y la necesidad insatisfecha del usuario.

Se menciona además en esta sección de la entrevista la importancia de armar de forma correcta un mapa de actores relevantes con las relaciones correspondientes, incluyendo el conocimiento como uno y evitar caer actividades monopólicas, ya que pueden llegar a ser poco pertinentes y no dejar avanzar nuevas líneas de solución.

La quinta sección hace referencia a un tema que había quedado pendiente anteriormente, este es, cómo balancear el impactar con el educar a la hora de seleccionar que emprendimientos apoyar. En esta línea lo que se comenta es la importancia de identificar qué se espera inicialmente del emprendimiento a la hora de ser alojado, con el fin de que el apoyo brindado vaya en esa misma dirección. Además esto debe coincidir con la definición estratégica de la organización.

Dependiendo de cuál sea el destino final de este, es el tipo de apoyo que se brindará. Por ejemplo, si imaginamos un equipo con una idea destinada a morir, por la razón que sea, los esfuerzos deben concentrarse en educar respecto a una correcta metodología para emprender socialmente, más que en sacar la idea adelante a toda costa. La finalidad es que el mismo emprendedor pueda darse cuenta que la idea que tenía inicialmente, no es tan buena como creía y de esta manera, a partir de lo aprendido, pivotear hacia otra solución o incluso otra oportunidad de impactar socialmente. La justificación de lo anterior es que nuevamente se valora más a la persona emprendiendo, que a su idea en sí. La

idea puede fallar y no tiene como reinventarse por sí sola, a diferencia del equipo, que en caso de fallar puede, reestructurarse, aprender y crear una idea nueva.

En la última sección de la entrevista se le pregunta a Benito que opina del modelo de segmentación propuesto por CORFO que puede observarse en el apartado 6.3.2. De aquí, el propone agregar a la matriz de sofisticación del emprendimiento, la dimensión de posible futuro que esta pueda tener, es decir evaluar que tan probable es que sea un proyecto de carácter local, que escale o que esté destinado a fracasar. **Finalmente el apoyo que se le brinda a los emprendimientos debe tomar en consideración no tan solo en que etapa de desarrollo están (ver apartado 6.3.1), si no que también su nivel de sofisticación y posible futuro.**

6.5 Factores de éxito de un emprendimiento social

En esta sección se estudian los factores de éxito para emprendimientos sociales, tomando en primer lugar el marco de trabajo de desarrollado por “Emprender en Iberoamérica”, que nos muestra los determinantes, instrumentos y actores asociados a los emprendimientos en general.

6.5.1 Factores de éxito del ecosistema

En la figura seis se observan los siguientes determinantes, explicados a continuación y puestos en orden según la lógica de desarrollo de un emprendimiento. A medida que esto ocurre, cada uno de los determinantes va pasando a ser completamente necesario para seguir creciendo.

Capital cultural: Se define como la acumulación de cultura propia de un grupo, clase o país. Puede ser conocimiento, educación, habilidades o ventajas que se den por ser parte de esa cultura.

Capital humano y social: Se refiere al valor que aporta el conocimiento o capacidades de una persona en una organización. Es asociado a las capacidades productivas de esta.

Innovación y desarrollo + tecnología: Hace referencia a la capacidad de utilizar un método correcto para emprender y generar innovación. Incluye tópicos como la identificación de la oportunidad de negocio y el correcto calce de esta con la solución propuesta por el emprendimiento.

Financiamiento: Dimensión donde se encuentran las fuentes de financiamiento del emprendimiento, cosa necesaria por cada uno de ellos. El financiamiento es el recurso que el emprendimiento gasta para desarrollarse y sobrevivir.

Marco regulatorio: Se define como el conjunto de leyes y reglas que engloban al emprendimiento. Estas determinan las bases sobre las cuales se construye, el alcance y naturaleza del proyecto.

Condiciones de mercado: estas son las variables externas al emprendimiento, propias del mercado que se busque atacar. Es información respecto a qué tan difícil es entrar, mantenerse o salir de un negocio dependiendo de sus competidores, intensidad competitiva, tasa de crecimiento u otra variable intrínseca al mercado.

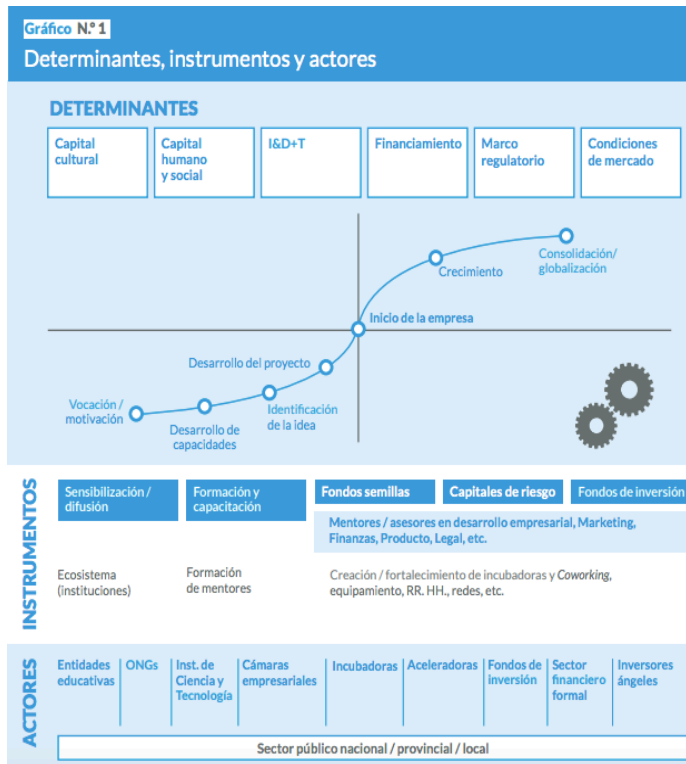


Figura 6: Diagrama de determinantes, instrumentos y actores en el desarrollo de un emprendimiento. Fuente: “Emprender en Iberoamérica”

6.5.2 Factores de éxito desde el emprendimiento

El marco anterior entrega una visión de los factores determinantes desde la perspectiva del ecosistema del emprendimiento completo. A continuación se mostrará el marco de trabajo de “A deeper dive, Social Enterprise Ecosystems in the U.S”, este nos entrega cuatro pilares necesarios para el desarrollo correcto de un emprendimiento, vistos desde su perspectiva.

Financiamiento: Se considera el motor del emprendimiento, este puede venir en forma de capital semilla, becas, capital filantrópico o de riesgo. La principal problemática en este pilar es cambiar la visión de los financistas desde el ¿podemos ayudarlo? (“*Can we do it?*”) a un ¿cómo podemos ayudarlo? (*How can we help?*), además de muchas veces subutilizar los recursos no financieros asociados.

Para mitigar la problemática mencionada, se deben buscar redes de contactos y formas de generar una estructura de financiamiento que fortalezcan alianzas, reduzcan el riesgo y que idealmente se alinee con los intereses del financista.

Capital humano: El capital humano necesario para que el emprendimiento sea exitoso va más allá del equipo en sí. También incorpora encontrar mentores, empleados y consejeros correctamente capacitados. Habitualmente los emprendimientos sociales tienen problemas a la hora de atraer profesionales con conocimientos técnicos específicos, dadas las altas restricciones presupuestarias. Para esto se recomienda utilizar plataformas que conecten voluntarios con estas habilidades específicas y que

busquen un tipo de retribución más allá de lo monetario, por ejemplo trabajar en un área que los apasiona o aportando a solucionar una problemática que lo motiva a actuar.

Calidad de vida: Esta dimensión nos habla de la realidad que le toca vivir a cada emprendedor, desde su costo de vida, forma de transporte y diversidad local. Básicamente cualquier fenómeno o variable que ocurra por el solo hecho de estar en ese lugar geográfico. Las problemáticas en este pilar dependen de cada locación, ya que todas presentan distintas características y desafíos, siendo alguno de los más comunes, exclusión de grupos minoritarios o en situación de vulnerabilidad social.

El emprendimiento debe ser capaz de darse cuenta de las particularidades del lugar en dónde se encuentra, poniendo foco en aprovecharlas y además trabajar en red o comunidad, con personas que hayan vivido experiencias distintas a ellos, para así poder tener una visión más amplia del asunto.

Marco regulatorio y receptividad: A pesar que el marco regulatorio muchas veces no es algo que pueda ser modificado por el emprendimiento, se considera como una de las dimensiones relevantes, ya que este debe ser capaz de tener éxito a pesar de estos límites.

Se observa que los emprendimientos pueden tener habitualmente problemas en navegar por las políticas y regulaciones puestas por el Estado, para los pequeños negocios. En esta línea se recomienda intentar entrar en espacios donde el emprendimiento pueda ser nutrido por el marco regulatorio y tener una mejor receptividad, que en los espacios menos flexibles.

6.5.3 “Networking” como factor importante

A pesar de no ser considerado como un factor determinante por los marcos de trabajo mostrados previamente, se considera que la correcta creación y utilización de redes es un factor deseado, hasta esencial, para el desarrollo de un emprendimiento social.

Las redes necesarias identificadas por New Economics Foundation¹⁵ son:

- **Redes de reconocimiento y estatus**, no tan solo como medio de autogratificación, sino para apalancar apoyo para el emprendimiento.
- **Redes de apoyo financiero**, para ser capaces de ejecutar la visión del emprendimiento.
- **Redes de apoyo entre pares**, que sirvan para compartir y aprender las experiencias, ideas y proyectos de otros emprendedores.
- **Red de mentoreo**, con personas que tengan experiencia real y relevante para sus necesidades inmediatas y de desarrollo estratégico.

¹⁵ Jobs Research Trust, Social Entrepreneurs, Special issue, The Jobs Letter, 2001. Fuente: http://www.scribd.com/full/8517499?access_key=key-11k8apghronb81n29zbv

- **Red de entrenamiento**, para capacitar a los emprendedores en temáticas específicas como finanzas o desarrollo organizacional.

6.6 FECU Social

Existen en Chile, a fines del 2018, más de 235.000 organizaciones sin fines de lucro¹⁶, repartidas a lo largo de todo el territorio. Habitualmente estas son financiadas con una mezcla de aportes públicos y privados, en dónde a pesar de tener que dar rendición de los gastos, esta suele estar dirigida a quién entrega el financiamiento. Como se observa el anexo 9, la entrevista realizada al fundador de socialxchange.cl, se menciona que la transparencia de los fondos utilizados es uno de los factores determinantes a la hora de elegir una institución para hacer un aporte, es decir a las personas les gusta saber que su dinero esta siendo utilizado de forma eficiente.

Por otro lado la normativa vigente exige a toda institución de interés público¹⁷ a llevar un registro contable a conformidad con la aceptación general, la confección de una memoria anual explicando sus actividades y un balance aprobado por su directorio o asamblea.

De las experiencias contadas por los emprendimientos sociales, organizaciones de apoyo al emprendimiento y expertos en la materia entrevistados, esto casi nunca se cumple, y en los casos que sí, la información es remitida directamente al Ministerio de Justicia, sin estar disponible al público general, además de no tener un formato definido y contenidos dispares entre organizaciones.

Del contexto previamente mencionado nace la FECU Social (Ficha Estadística Codificada Uniforme Social, observable en el anexo 8), una adaptación de la FECU utilizada por las sociedades anónimas chilenas para dar a conocer sus estados financieros a la Superintendencia de Valores y Seguros.

El objetivo es englobar todas las solicitudes de la normativa vigente en un solo documento, que permita además **transparentar el funcionamiento de estas y hacerlas comparables**.

Se entiende que para organizaciones de menor tamaño o tiempo de vida, puede ser complejo rellenar los Estados Financieros completos, por lo que existe también una versión simplificada de la FECU Social que adapta esta sección y la hace abordable para ellos. Vale la pena resaltar que la versión simplificada debe ser de carácter transitorio, siempre apuntando a completar la versión completa.

¹⁶ Según estudio Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Centro de Políticas Públicas UC (2015)

¹⁷ Personas jurídicas sin fines de lucro que cumplen con promover el interés general, en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente, o cualquiera otra de bien común, en especial las que recurran al voluntariado

7. MODELO PLANTEADO

Con el el estado del arte en emprendimiento social levantado y los inputs de las entrevistas realizadas, se procede a plantea presentar el modelo de convocatoria, selección y acompañamiento.

Propuesta de valor de Acción Solidaria

Acción Solidaria busca acompañar a emprendimientos sociales que estén en las primeras etapas de desarrollo, con el foco de instaurar capacidades, enseñar herramientas y asegurar experiencias que permitan un correcto desarrollo.

Para esto se incorporan encuentros de formación de redes para conectar a los emprendimientos con las personas que necesiten, actividades de capacitación y asesoramiento como charlas, talleres y mentorías, además de la posibilidad de utilizar el espacio de trabajo.

La propuesta que se busca transmitir, es que Acción Solidaria es un lugar seguro para desarrollar el proceso de aprendizaje continuo necesario para formar un emprendimiento social, poniendo un fuerte énfasis en la sostenibilidad financiera de este.

Posicionamiento de Acción Solidaria

Una de las consecuencias de que el trabajo realizado no se condiga del todo con la estrategia declarada (revisar apartado 2.1), es un posicionamiento poco claro de cara a los clientes. Esto produce que los postulantes que efectivamente llegan desde fuera de las redes del Hogar de Cristo, no tienen claro que esperar en términos de requisitos propios ni de temas a apoyar.

Para encontrar el perfil correcto de emprendimientos a acompañar, el posicionamiento de Acción Solidaria debe estar en línea con la estrategia declarada, es decir, si se describe que se reciben equipos y proyectos de ciertas características (revisar apartado 1.3), la organización debe estar presente en los espacios donde estos nacen y se desenvuelven.

En particular se considera relevante poder captar a emprendimientos donde el equipo ya esté conformado y se tenga claro que existe un problema o situación de desventaja social. La idea en si, a pesar de ser valiosa, no es un factor determinante para quedar o no, ya que puede ser trabajada, una vez que se tiene bien diagnosticada la problemática y se cuentan con los conocimientos y herramientas necesarias para poder generar un cambio real.

En este sentido, se buscan proyectos que no estén los suficientemente desarrollados como para ser alojados por alguna institución que abarque las etapas de validación o preparación, como por ejemplo Colunga o LabSocial. Estos proyectos cumplen con ser de categoría “amateur”, pelean por la sostenibilidad económica y buscan impactar socialmente, entre otros de los requerimientos, pero no tienen ninguna de sus aristas lo suficientemente pulidas como para seguir desarrollándose. Cabe destacar que la línea

entre quedar seleccionado o no, en términos de desarrollo de emprendimiento, esta fuertemente conectada con la capacidad de ser sostenible en términos económicos, privilegiando el apoyo de los menos avanzados en este ámbito.

A continuación se presentan las etapas de la metodología de apoyo planteada y luego se profundiza en cada una.

- Embudo de convocatoria y selección
- Levantamiento de información de los emprendimientos
- Bases, dedicación y compromisos entre el emprendimiento social y Acción Solidaria
- Reportes mensuales
- Encuentros e instancias de formación de redes
- Capacitaciones, talleres y mentorías
- Fin de proceso y Alumni

7.1 Embudo de convocatoria y selección

A continuación se presenta el embudo de conversión propuesto para modelar el proceso de convocatoria y selección. Para cada una de las etapas el indicador clave corresponde al número de personas que pasan a la siguiente.

7.1.1 Concientización

Se plantea separar el embudo de convocatoria y selección en cuatro etapas, siendo la primera la de concientización o atracción. Para esta se propone utilizar el contenido ya existente presente en parte en redes sociales y en su página web. Este debe llamar la atención y dar a conocer a grueso modo lo que hace la organización, para esto se recomienda mostrar otros emprendimientos que ya sean parte de la red de Acción Solidaria, ojalá mostrando la evolución que estos han tenido.

Los canales por los cuales se debe concientizar se dividen en dos categorías, por una parte tenemos las redes sociales y páginas web, en dónde es fácil alcanzar a un gran número de personas, pero no siempre estas son el público objetivo exacto. Por otro lado los canales físicos deben incluir otras instituciones de apoyo al emprendimiento o “hubs” de emprendimiento social, como Fondo Común de la Fundación Lepe, Todos y Todas, Colunga, laboratorios de I+E de universidades y otros.

Este primer contacto debe incluir información educativa respecto a la organización, de forma clara y que llame a la persona a accionar en algo concreto para pasar a la siguiente etapa del embudo, como hacer clic en el anuncio para ver la página web de Acción Solidaria, suscribirse a alguna de las redes sociales o solicitar el contacto de la organización. Se busca transmitir apertura y receptividad a nuevos equipos e ideas.

En la actualidad, no se considera este tipo de acercamiento al llamado de nuevos emprendimientos, ya que los funcionarios declaran estar trabajando a tope de su capacidad. Se espera que con el modelo propuesto ordene y libere los tiempos suficientes como para efectivamente poder abrir esta etapa del embudo.

7.1.2 Interés

La segunda etapa del embudo está constituida por el interés o conversión del cliente. La idea es mostrar cómo la propuesta de valor de Acción Solidaria se ajusta correctamente a las necesidades de ese emprendimiento social. Para esto al menos se debe dar a conocer a grueso modo la metodología de apoyo a utilizar y la propuesta de valor, con el fin de que el potencial cliente empiece a notar el calce deseado.

Idealmente esta etapa se debe canalizar mediante la página web y redes sociales, para evitar saturar a los funcionarios en sus labores del día a día, pero para eso, estas deben actualizarse, ya que actualmente poseen funcionalidades asociadas a los emprendimientos ya alojados, sin ser atractivo de ninguna manera a posibles equipos postulantes. En el anexo 11 se puede observar los contenidos mínimos a solicitar por el formulario.

El foco de esta etapa está puesto en concretar el interés asociado a la organización y transformarlo en alguna acción que motive a esa persona a postular, por lo que se recomienda que al menos se pueda iniciar el proceso por internet, solicitando el relleno de un formulario estándar para revisar si cumple con los requerimientos básicos para ser alojado.

7.1.3 Relación y decisión

Hasta antes de esta etapa, el foco del proceso está puesto en dar a conocer y explicar el funcionamiento de Acción Solidaria, con el fin de hacerla atractiva para potenciales clientes. Desde ahora en adelante se produce un pivoteo en el foco del embudo, poniendo en el centro al postulante, con el fin de entender su proyecto y detectar sus necesidades de apoyo, ya que este ha decidido postular a la organización.

La tercera etapa se asocia a la decisión de contactar a Acción Solidaria, es decir la primera interacción real con el emprendedor. Desde este punto la organización debe empezar a levantar si el perfil de ese emprendimiento y sus correspondientes necesidades de apoyo se alinean con el servicio ofrecido.

En el caso de considerar que existe ese calce, tanto por parte del postulante como de Acción Solidaria, se propone la existencia de un formulario con los requerimientos básicos que el emprendimiento debe tener, en términos de equipo, tiempo, dedicado, habilidades y progreso o tracción actual, además de conversaciones exploratorias con funcionarios de Acción Solidaria, para entender el problema a abordar, modelo de impacto social, la llegada a los beneficiarios y la capacidad, sobretodo financiera, de sobrevivir del emprendimiento.

7.1.4 Selección/Incubación

Finalmente, la última etapa del embudo, corresponde a evaluar si el emprendimiento será seleccionado o no para ser parte de la red de proyectos alojados. A esta altura, Acción Solidaria debe haber levantado toda la información relevante acerca del postulante (se explica en capítulo 7.2), y conversar las veces que sea necesaria hasta entender a cabalidad las características del emprendimiento incluyendo qué necesidades serán apoyadas y de qué forma.

Para concretar el acompañamiento, la organización debe plantear al postulante una serie de compromisos, estos son divididos en tres ámbitos.

En primer lugar la participación en las actividades atinentes a ellos y la elaboración de los reportes solicitados (estos son explicitados más adelante en el capítulo) en las fechas a convenir. La elaboración y periodicidad de estos deben hacer sentido para todas las partes, es decir el reporte debe cumplir con ser útil cómo método de control para Acción Solidaria, pero también ayudar a que el emprendimiento se de cuenta si está yendo por buen camino.

Por otro lado compromisos asociados a generar tracción y avance en el emprendimiento, como por ejemplo postular a algún fondo, contratar o conseguir alguna persona para un cargo o capacitarse en algún tema específico.

Finalmente se solicita la construcción de indicadores asociados al impacto, tanto en personas alcanzadas como en profundidad, siendo este último la métrica de mayor complejidad a crear, ya que exige entender a cabalidad la problemática tratada y la forma en que el emprendimiento busca hacerse cargo de esta. Para este ámbito en particular, se solicita que la construcción de los indicadores se realice en conjunto con Acción Solidaria, ya que será una de las métricas a considerar a la hora de medir el rendimiento de la incubadora, por lo que debe estar bien planteada.

A continuación en la figura 7 se observa el embudo de conversión con sus cuatro etapas y principales características asociadas.

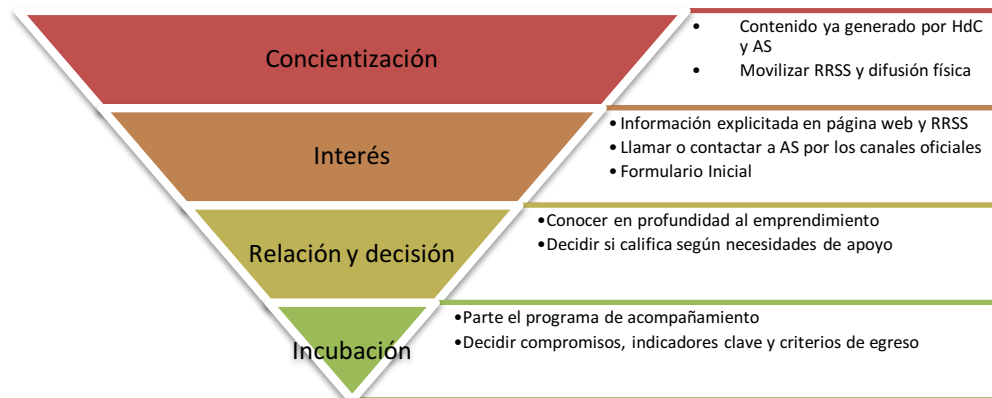


Figura 7: Propuesta de embudo de conversión para proceso de convocatoria y selección. Elaboración propia

7.2 Levantamiento de información de los emprendimientos

Cómo se mencionó en el capítulo anterior, en la última etapa del embudo de convocatoria y selección, se debe realizar un levantamiento de información completo acerca del postulante, con el objetivo de entender a cabalidad el proyecto, equipo y sus necesidades de apoyo. Para esto se plantea utilizar las herramientas estudiadas en la sección 6 del informe.

Notas de Relleno		
Información General	Nombre Emprendimiento:	"Nombre del emprendimiento"
	Tipo de Organización:	El emprendimiento debe especificar si es o aspira a convertirse en Asociación, Corporación, Fundación, Organización no Gubernamental (ONG) u Organización de Derecho Canónico, de acuerdo a sus estatutos.
	Relación de Origen:	Indicar si hay una relación de origen con algún organismo, como la Iglesia Católica, partido político, u otra entidad. Asimismo, si se origina de una iniciativa personal, familiar, grupo empresarial, comunitario o del ambiente laboral, así debe señalarse. De no haber una relación de origen específica, señalarlo explícitamente.
	Sede:	En caso de tener una sede de trabajo, debe ser mencionada en esta sección. En caso de no poseer, también debe ser declarado.
	Redes Sociales/Página web:	Facebook, Twitter, Instagram u otras, además de explicitar la dirección de la página web en caso de existir. En caso de no tener redes sociales o página web, debe ser explicitado.
	Representante legal:	Nombre completo y contacto del representante legal. De no poseer, se debe explicitar y cambiar por el coordinador o representante del emprendimiento.
	Número de integrantes:	Número de integrantes de la organización completa. Explicitar por separado el número de trabajadores y de voluntarios. En caso de que las labores no sean hechas por trabajadores, sino que los mismos miembros del directorio, explicitarlo.
Equipo	Nombre de integrantes:	Nombre completo de cada integrante del equipo emprendedor.
	Competencias de cada uno:	Explicitar las principales competencias utilizadas en el emprendimiento por cada miembro, puede ser más directo si se asocian con la formación educativa y laboral de cada uno.
	Dedicación:	Tiempo promedio semanal dedicado por cada integrante del emprendimiento. Explicitar también el tiempo que ellos consideran que deberían dedicar en su escenario óptimo.
Proyecto	Coordinador/Representante:	Nombre del representante hacia Acción Solidaria
	Descripción General de la problemática:	Se debe describir cuál es la situación de injusticia social que se abordará. Explicitando la línea temática tratada, estas pueden ser: Comunidad Internacional o migrantes, Cultura, Arte, Deporte, Medio Ambiente, Vivienda, Educación e investigación, Desarrollo económico, social y comunitario, Salud, Servicios sociales, Promoción de derechos y asesoramiento legal, Transparencia, Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado o explicitar algún otro no mencionada.
	Público objetivo o usuarios:	Descripción de los usuarios de la organización, de manera más específica posible. Algunas de las características a incluir son: grupo (infantes, adulto mayor, estudiantes, etc...), rango etario, ubicación geográfica, derecho vulnerado, conexión con la problemática descrita.
	Objetivo de las intervenciones a realizar:	Describir el objetivo de las intervenciones a realizar, es decir qué es lo que se busca cambiar de la situación actual y qué voy a observar o medir para saber si se logró el objetivo.
	Principales Actividades:	Se deben describir las principales actividades que realiza la organización, explicitando las distintas líneas de trabajo en caso de existir y sus correspondientes logros y desafíos. Puede armar la narrativa mediante la explicación de sus áreas de trabajo y de qué manera estas cumplen con su cometido.
	Principales Proyectos:	Mencionar los principales proyectos realizados en los años/último año de ejercicio. Estos deben incluir el Nombre del proyecto, Público Objetivo/Usuarios, Objetivo del Proyecto, Número de usuarios directos atendidos, lugar de ejecución y resultados obtenidos.
Sofisticación:	Se deben describir las tres dimensiones de sofisticación que utiliza el modelo de segmentación propuesto por Corfo. En primer lugar el conocimiento del mercado social en el cual el emprendimiento está inserto, por otro lado las habilidades de mercado, es decir los métodos o herramientas que utilizo para desenvolverme en este y el nivel de diferenciación de la solución propuesta.	
Redes	Apoyo Financiero:	Se deben mencionar y describir las fuentes de apoyo financiero existentes, privadas o de gobierno, explicitando si son ingresos operacionales o no operacionales del emprendimiento. La descripción puede incluir el tipo de servicios o bienes vendidos, perfil de los donantes, foco de los fondos o subvenciones o cualquier otra característica que se considere relevante. - Operacionales: donaciones, fondos, subvenciones, venta de bienes y servicios o cualquier otro proveniente de operaciones corrientes. - No Operacionales: renta de inversiones, venta de activos, indemnizaciones o cualquier otro que no provenga de operaciones corrientes.
	Entrenamiento:	Mencionar las principales capacitaciones asociadas al desarrollo del emprendimiento. Debe incluir el nombre y tipo de institución (universidad, incubadora, entidad de gobierno, entre otras), el tipo de capacitación/curso/taller realizado, duración y modalidad (ej. presencial 2 veces a la semana, 3 horas cada día). Además se debe incluir el vínculo entre la organización que brinda el entrenamiento y el emprendimiento.
	Mentoreo/Colaboradores:	Se deben mencionar los mentores o colaboradores del emprendimiento, es decir personas que no son directamente parte del equipo, pero que están presentes de forma importante. Por ejemplo alguien con más experiencia de ese rubro que esté dispuesto a conversar/dar feedback periódicamente o algún aliado clave en la operación de emprendimiento.
	Apoyo Entre Pares:	Mencionar cómo es la relación con otros emprendedores sociales, dónde se encuentran y de qué forma se ven beneficiadas ambas partes. ¿Se comparten ideas, proyectos y experiencias? De no existir relación entre pares, debe explicitarse y describir, con qué tipo de emprendimientos le gustaría relacionarse y cómo podrían llegar a ellos.
	Reconocimiento y estatus:	Deben describir cuáles son los medios por los que el emprendimiento se da a conocer y de que forma se están apalancando de ellos para sacar provecho.

Figura 8: Formato de levantamiento de información para emprendimientos postulados. Elaboración propia
Se consideran 4 categorías principales, Información General, Equipo, Proyecto y Redes, cada una con distintas secciones que son explicadas a continuación y visibles también

en la figura 8 con las notas de relleno correspondientes. Además se explicitan los factores transversales a considerar a la hora de rellenar la herramienta. En cada sección se agrega también qué cosas son deseables y cuáles se escapan del foco buscado.

7.2.1 Etapa de desarrollo del emprendimiento como factor relevante

En primer lugar se debe recordar que los emprendimientos pueden ser categorizados por su nivel de desarrollo según el marco de trabajo presentado en el apartado 6.2, siendo esta una de las consideraciones principales a la hora de evaluar al postulante. Dado que

se buscan proyectos con una propuesta técnica en etapa temprana, en búsqueda de la sustentabilidad económica y con una organización de interna intermedia, los emprendimientos que no pertenezcan a la etapa de plano o validación temprana no califican como el cliente objetivo, ya que se encuentran en un momento que requiere otro tipo de acompañamiento.

7.2.2 Información General

Esta sección incluye los antecedentes general del emprendimiento con el fin de tener un primer acercamiento a su origen, tamaño y tipo de organización.

- **Nombre Emprendimiento:** "Nombre del emprendimiento".
- **Tipo de Organización:** El emprendimiento debe especificar si es o aspira a convertirse en Asociación, Corporación, Fundación, Organización no Gubernamental (ONG) u Organización de Derecho Canónico, de acuerdo a sus estatutos. Se debe explicitar también en caso de no estar formalizado.
- **Relación de Origen:** Indicar si hay una relación de origen con algún organismo, como la Iglesia Católica, partido político, u otra entidad. Asimismo, si se origina de una iniciativa personal, familiar, grupo empresarial, comunitario o del ambiente laboral, así debe señalarse. De no haber una relación de origen específica, señalarlo explícitamente.
- **Sede:** En caso de tener una sede de trabajo, debe ser mencionada en esta sección. En caso de no poseer, también debe ser declarado.
- **Redes Sociales/Página web:** Facebook, Twitter, Instagram u otras, además de explicitar la dirección de la página web en caso de existir. En caso de no tener redes sociales o página web, debe ser mencionado.
- **Representante legal:** Nombre completo y contacto del representante legal. De no poseer, se debe explicitar y cambiar por el coordinador o representante del emprendimiento.
- **Número de integrantes:** Número de integrantes de la organización completa. Explicitar por separado el número de trabajadores y de voluntarios. En caso de

que las labores no sean hechas por trabajadores, sino que los mismos miembros del directorio, explicitarlo.

7.2.3 Equipo

El principal factor a considerar en esta sección se asocia con la disponibilidad de tiempo por parte del equipo, ya que las competencias de cada integrante es parte de lo que se busca trabajar con el acompañamiento. Vale la pena notar que puede ocurrir que hayan postulantes demasiado capacitados como para ser parte del proceso de apoyo, siendo este el único caso a notar para la subsección de competencias.

- **Nombre de integrantes:** Nombre completo de cada integrante del equipo emprendedor.
- **Competencias de cada uno:** Explicitar las principales competencias utilizadas en el emprendimiento por cada miembro, puede ser directo si se asocian con la formación educativa y laboral de cada uno. Se buscan equipos con amplios conocimientos sobre la problemática social a combatir y que no necesariamente sepan acerca de métodos de emprendimiento o desarrollo y gestión de negocios.
- **Dedicación:** Tiempo promedio semanal dedicado por cada integrante del emprendimiento. Explicitar también el tiempo que ellos consideran que deberían dedicar en su escenario óptimo. Esta es una de las variables importantes a considerar, ya que se espera cierto nivel de compromiso por parte del postulante, no solo asociado a Acción Solidaria, sino también al correcto desarrollo de sus proyectos. Se recomienda no seleccionar equipos que tengan una dedicación semanal menor a las 20 horas entre todos, lo que sería equivalente a tener a una persona fija contratada medio tiempo.

7.2.4 Proyecto

Se busca con las preguntas asociadas a Proyecto, entender el mercado social en el cuál el emprendimiento busca insertarse, la problemática asociada, beneficiarios y forma de impactar en estos. La importancia de esta sección recae en la coherencia entre las respuestas, es decir se valora qué tan alineadas estén, más allá de si la solución propuesta es buena o mala a juicio del evaluador, ya que se entiende que este no puede ser experto en cada uno de los temas tratados.

- **Coordinador/Representante:** Nombre del representante de cara a Acción Solidaria.
- **Descripción General de la problemática:** Se debe describir cuál es la situación de injusticia social que se abordará. Explicitando la línea temática tratada, estas pueden ser: educación inicial, reinserción educativa, adulto mayor, inclusión laboral, voluntariado, personas en situación de calle o cultura solidaria, o explicitar algún otra no mencionada. Se espera que el postulante pueda entregar una

descripción objetiva de la situación, incluyendo todas las características relevantes de la problemática, los hechos y acontecimientos que están en torno a esta y los antecedentes para entenderla.

- **Público objetivo o usuarios:** Descripción de los usuarios de la organización, de manera más específica posible. Algunas de las características a incluir son: grupo (infantes, adulto mayor, estudiantes, etc...), rango etario, ubicación geográfica, derecho vulnerado, conexión con la problemática descrita.
- **Objetivo de las intervenciones a realizar:** Describir el objetivo de las intervenciones a realizar, es decir qué es lo que se busca cambiar de la situación actual y qué voy a observar o medir para saber si se logró el objetivo.
- **Principales Actividades:** Se deben describir las principales actividades que realiza la organización, explicitando las distintas líneas de trabajo en caso de existir y sus correspondientes logros y desafíos. Puede armar la narrativa mediante la explicación de sus áreas de trabajo y de qué manera estas cumplen con su cometido.
- **Principales Proyectos:** Mencionar los principales proyectos realizados en los años/último año de ejercicio. Estos deben incluir el Nombre del proyecto, Público Objetivo/Usuarios, Objetivo del Proyecto, Número de usuarios directos atendidos, lugar de ejecución y resultados obtenidos.
- **Sofisticación:** Se deben describir las tres dimensiones de sofisticación que utiliza el modelo de segmentación propuesto por Corfo. En primer lugar el conocimiento del mercado social en el cuál el emprendimiento está inserto, por otro lado las habilidades de mercado, es decir los métodos o herramientas que utilizo para desenvolverme en este y el nivel de diferenciación de la solución propuesta.

7.2.5 Redes

Se busca entender cómo se encuentra el postulante en términos de recursos y redes a su alrededor. Las secciones anteriores ponen su foco en el emprendimiento o equipo en sí, mientras que esta se concentra en evaluar que tan robustas y fructíferas son las relaciones construidas a lo largo de la existencia de la organización.

- **Apoyo Financiero:** Se deben mencionar y describir las fuentes de apoyo financiero existentes, privadas o de gobierno, explicitando si son ingresos operacionales o no operacionales del emprendimiento. La descripción puede incluir el tipo de servicios o bienes vendidos, perfil de los donantes, foco de los fondos o subvenciones o cualquier otra característica que se considere relevante.
 - Operacionales: donaciones, fondos, subvenciones, venta de bienes y servicios o cualquier otro proveniente de operaciones corrientes.

- No Operacionales: renta de inversiones, venta de activos, indemnizaciones o cualquier otro que no provenga de operaciones corrientes."
- **Entrenamiento:** Mencionar las principales capacitaciones asociadas al desarrollo del emprendimiento. Debe incluir el nombre y tipo de institución (universidad, incubadora, entidad de gobierno, entre otras), el tipo de capacitación/curso/taller realizado, duración y modalidad (ej. presencial 2 veces a la semana, 3 horas cada día). Además se debe incluir el vínculo entre la organización que brinda el entrenamiento y el emprendimiento.
- **Mentoreo/Colaboradores:** Se deben mencionar los mentores o colaboradores del emprendimiento, es decir personas que no son directamente parte del equipo, pero que están presentes de forma importante. Por ejemplo alguien con más experiencia de ese rubro que esté dispuesto a conversar/dar feedback periódicamente o algún aliado clave en la operación de emprendimiento.
- **Apoyo Entre Pares:** Mencionar cómo es la relación con otros emprendedores sociales, dónde se encuentran y de qué forma se ven beneficiadas ambas partes. ¿Se comparten ideas, proyectos y experiencias? De no existir relación entre pares, debe explicitarse y describir, con qué tipo de emprendimientos le gustaría relacionarse y cómo podrían llegar a ellos.
- **Reconocimiento y estatus:** Deben describir cuáles son los medios por los que el emprendimiento se da a conocer y de que forma se están apalancando de ellos para sacar provecho.

7.3 Bases, dedicación y compromisos

Como ya ha sido mencionado, se busca un cierto perfil de emprendimiento a alojar, este debe cumplir no tan solo con los requerimientos básicos, que serán mencionados en las bases, sino que también un cierto nivel mínimo de dedicación en términos de tiempo y compromisos a acordar.

7.3.1 Bases de postulación

1. El emprendimiento postulante debe trabajar con algunos de los ejes temáticos declarados por la organización, estos pueden ser educación inicial, reinserción educativa, adulto mayor, inclusión laboral, voluntariado, personas en situación de calle, cultura solidaria, discapacidad física, diversidad sexual u otro a convenir.
2. El equipo postulante debe estar compuesto por más de un miembro, identificando quién será el líder o coordinar de cara a Acción Solidaria.
3. Relleno y envío de formulario básico de postulación por correo/página web. (Contenidos mínimos pueden consultarse en el anexo 11.)

4. Tener una dedicación semanal no menor a 20 horas entre todos los miembros del equipo.
5. Aceptar los compromisos propuestos por Acción Solidaria tanto en términos de participación de las actividades como en forma de reportar, además de algún otro que pueda ser atingente al caso.

7.3.2 Compromisos

Para lograr una correcta coordinación se plantea un formato de compromiso estándar, este debe incluir un cliente y realizador, objetivo medible para calificar el cumplimiento o no de este, fecha límite de realización y contexto o antecedentes que puedan ser relevantes.

Se deben evitar compromisos del estilo: “Reunir información acerca de la competencia”. En ese caso una correcta formulación alternativa es: “Conversar con 3 organizaciones y leer 3 documentos de fuentes secundarias, con el mismo foco temático que el emprendimiento, antes del 21 de Julio de 2019.” Para este caso, si el compromiso se toma con Acción Solidaria, este es el cliente, el emprendimiento el realizador, el objetivo medible son las 3 conversaciones y 3 documentos y la fecha límite el 21 de Julio.

Cómo fue mencionado se buscan emprendimientos con un alto nivel de compromiso asociado no tan solo a sus propias actividades y desarrollo, sino que también en relación con Acción Solidaria. Por esta razón, se plantea llevar registro de la participación de estos en las actividades de capacitación, uso de los espacios y reuniones que se soliciten a los funcionarios, con el fin de corroborar el cumplimiento de lo comprometido.

En primer lugar se solicita un nivel de participación mínima en las actividades de capacitación atingentes, es decir el compromiso debe ser asegurar la asistencia de al menos 1 miembro del equipo (se recomienda fuertemente que sea más) a cada actividad de capacitación o mentoreo conseguida por Acción Solidaria en el periodo de acompañamiento declarado.

Por otro lado, existen compromisos que tributan al desarrollo del emprendimiento. Antes de poder ser formulados, se debe definir entre el equipo y Acción Solidaria, cuáles serán las métricas o indicadores que se utilizarán para medir el avance o tracción. Estos varían dependiendo de la etapa y finalidad de cada proyecto.

Por ejemplo un emprendimiento que está partiendo su investigación acerca de sus posibles fuentes de financiamiento, podría formular el siguiente compromiso para estudiar la posibilidad de adjudicarse fondos concursables: *“Presentar al equipo de Acción Solidaria, 5 fondos concursables públicos o privados, con sus respectivos requerimientos y bases, en los que se podría participar, en la siguiente reunión el día 10 de Julio de 2019.”*

Finalmente con el objetivo de llevar un seguimiento de las actividades, logros, problemas, aprendizajes y compromisos activos, se solicita la confección de un informe corto mensual y un reporte de fin de proceso. Estos además sirven para reportar el

cumplimiento de los compromisos recién mencionados. El formato de los reportes puede revisarse en el capítulo 7.4.

7.4 Reportes

Se plantea utilizar reportes para registrar el seguimiento de los emprendimientos y generar una relación de trabajo con Acción Solidaria. Es decir ir más allá que una organización que brinda capacitaciones y un espacio de trabajo, sino que se preocupa del recorrido de sus emprendimientos asistidos. Además, contar con los reportes nos permite realizar comparaciones del mismo u otros proyectos a lo largo del tiempo.

7.4.1 Mensual

Se espera que los emprendimientos sean capaces de reportar sus actividades y seguimiento de compromisos de forma mensual. Se considera un plazo lo suficientemente largo como para tener cosas que reportar, pero no tanto como para perder el contacto entre las organizaciones.

Notas Llenado Reporte Mensual					
Emprendimiento:		Nombre del emprendimiento			
Fecha:		Fecha de envío del reporte. Se debe acordar desde un principio en qué momento del mes se enviará el reporte. El envío debe ser consistente mes a mes.			
Trabajo realizado					
	Fecha	Actividad	Resultados	Dificultades	Aprendizajes
Notas	Fecha de realización de la actividad, en caso de ser más de un día poner el rango o días.	Descripción general de la actividad realizada. Debe incluir las partes involucradas y el objetivo.	Se deben explicitar los principales resultados de la actividad, incluyendo logros o la retroalimentación recibida.	Mencionar las principales dificultades o trabas que surgen durante la actividad. Pueden ser errores propios o quiebres externos.	Qué sabe hacer distinto el equipo luego de esta actividad.
Ejemplos	13 de Mayo	Reunión con el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, con el fin de conseguir apoyo financiero para una iniciativa.	Se logra agendar una segunda reunión con el fin de profundizar en la solicitud y tomar una decisión final.	Por la naturaleza del proyecto existe una amplia utilización de vocabulario técnico, lo que confunde a la contraparte de ministerio.	Preparar un glosario de términos si el proyecto utiliza un lenguaje muy específico.
	20 al 23 y 25 de Agosto	Realización de talleres de lectura en conjunto con la junta de vecinos para niños en espera a la reinserción escolar.	20 niños asistentes, 7 padres cada día. 100 libros y \$75.000 recibidos en donaciones.	Corte de luz uno de los días del evento obliga a cancelar una de las jornadas.	Contar con un plan B en caso de este tipo de eventualidades. Se podrían haber sacado los insumos fuera y aprovechar la luz natural, pero no se contaba con la autorización de lugar para hacerlo.
Compromisos					
	Fecha inicio	Compromiso	Estado de Avance	Fecha límite	Observación
Notas	Fecha cuando se tomó el compromiso	Formulación del compromiso, debe incluir cliente, realizador, objetivo medible para calificar el cumplimiento o no de este.	Si el compromiso está en proceso, se recomienda explicitar el % de avance que lleva. Por otro lado el compromiso puede estar cumplido o caducado en caso que la fecha límite haya pasado.	Fecha límite de realización. Esta puede ser renegociable con el cliente.	En esta sección se pueden agregar comentarios acerca del contexto, antecedentes cualquier información relevante adicional.
Ejemplo	15 de Julio 2019	Conversar con 3 organizaciones y leer 3 documentos de fuentes secundarias respecto a la problemática tratada.	1 de 3 organizaciones (33%) y todos los documentos recopilados y leídos.	15 de Agosto 2019	A pesar de haber contactado varias otras organizaciones, no existe interés de reunirse.

Figura 9: Notas de llenado de reporte mensual. Elaboración propia

El reporte incluye dos secciones, en primer lugar se pide explicitar las actividades más importantes del periodo, como lo puede ser una reunión con alguna entidad de gobierno,

la asistencia a capacitaciones fuera de Acción Solidaria, ejecuciones de proyectos del emprendimiento o cualquier otra que se considere lo suficientemente relevante.

Por otro lado se pide reportar los compromisos tomados con Acción Solidaria, incluyendo su estado de avance y las observaciones que sean necesarias.

7.4.2 Fin de proceso

Se espera que los emprendimientos reporten de forma concisa, al final del proceso de acompañamiento, el avance de los indicadores de tracción o avance definidos en la sección 7.3. Para esto más que un documento a rellenar se propone agendar una reunión de cierre. Es esta, además de reportar los indicadores, se aprovecha de dar y recibir las últimas rondas de retroalimentación, tanto como para el emprendimiento como para el trabajo realizado por Acción Solidaria.

7.5 Encuentros e instancias de formación de redes

Se observa en los anexos 4 al 7, las entrevistas a los emprendimientos sociales acompañados actualmente, que no se aprovechan sus redes de apoyo entre pares. Se propone incorporar al menos una instancia de encuentro al semestre, organizada por Acción Solidaria. Estas pueden estar asociadas a dar y recibir retroalimentación, conectar con actores relevantes o entre los mismos emprendimientos.

Las alternativas pueden variar desde rondas de pitch entre emprendimientos, con algún invitado asociado que tenga la posibilidad de retroalimentar lo presentado, sesiones de trabajo enfocadas a resolver alguna problemática en particular o algún tipo de actividad de esparcimiento.

7.6 Procesos de capacitación y mentoría

Esta etapa se divide en dos, por una parte se busca capacitar desde lo teórico y práctico a los emprendimientos según las necesidades levantadas previamente y por otro lado se debe conectar a los emprendimientos con personas con más experiencia que ellos asociada a esa problemática o mercado social.

A continuación se presentan las charlas, capacitaciones y talleres que debe brindar Acción Solidaria con el fin de ayudar a suplir alguna de las necesidades levantadas en las fases previas. A pesar de que las temáticas pueden ir cambiando a medida que nuevos emprendimientos vayan ingresando, se recomiendan los siguientes ejes temáticos.

7.6.1 Capacitación básico para formar un emprendimiento social

Módulo Temático	Descripción Breve
<i>Misión social</i>	Cuál es el propósito central que tiene el emprendimiento.
<i>Mercado Social</i>	Cuál es la problemática atacada por el emprendimiento, quién es su beneficiario y cliente.

<i>Financiamiento</i>	Quién va a pagar por el producto o servicio del emprendimiento social y de qué forma.
<i>Impacto Social</i>	Cuál es la diferencia positiva que provee el emprendimiento y cómo esta es medida.
<i>Equipo</i>	Qué recursos humanos se necesitan, en qué momento y cómo los atraigo.
<i>Ventas, marketing y marca</i>	Qué actividades hace el emprendimiento en el mercado social.

Tabla 6: Módulos y descripción breve de capacitación para formación un emprendimiento, Elaboración propia

7.6.2 Capacitación básica para que un emprendimiento parta funcionando

Módulo Temático	Descripción Breve
<i>Marca, Marketing y Ventas</i>	En qué parte del mercado social se busca posicionar el emprendimiento y cuáles serán sus actividades para lograrlo.
<i>Estructura Legal</i>	Qué figura legal es conveniente para el emprendimiento y cuáles son los pasos a seguir para formalizarse.
<i>Financiamiento</i>	Opciones disponibles, cómo postular, elección correcta de financiamiento.
<i>Modelo de Negocios</i>	Calce entre todas las partes del emprendimiento social. Asociar con Lean Canvas Social u otra similar.
<i>Presentaciones Ejecutivas</i>	Cómo se presenta el emprendimiento frente a a posibles alianzas, mentores, financistas u otros emprendimientos.

Tabla 7: Módulos y descripción breve de capacitación para el inicio de funcionamiento del emprendimiento, Elaboración propia

7.6.3 Talleres

Taller	Módulos Temáticos
Taller de diagnóstico y solución del problema social	Lluvia de ideas, árbol de problemas, mapa de actores, experimentos de observación directa, entrevista en profundidad, prototipajes <i>Tabla 8: Talleres y módulos temáticos. Elaboración propia</i>
Trabajo de modelo de negocios	Idea, Cliente, Beneficiario, Promoción, Competencia, Ingresos, Costos, Próximo Objetivo, Próximos Pasos, Recursos Necesarios
Taller de medición de impacto social	Qué es el impacto social y por qué lo medimos, actores de la medición de impacto y cómo llego a ellos, resultados de la medición, cómo medir bienestar, recursos y herramientas para medir impacto social, teoría de cambio, retorno social de inversión.
Taller de desarrollo de estrategia de financiamiento	Estudiar las distintas posibilidades de financiamiento entre recursos propios, bancos e instituciones financieras, fondos y concursos públicos o privados, crowdfunding o financiamiento colectivo, peer to peer lending, capital de riesgo, inversionistas ángel, FECU Social
Taller de liderazgo	Estrategia y planificación, manejo de recursos personas, presupuesto y planificación financiera, gestión de riesgo, promoción de creatividad e innovación, networking

Además de las capacitaciones teóricas mencionadas previamente, se considera importante que los emprendimientos puedan tener trabajo práctico respecto a sus modelos de negocios, diagnóstico y solución de su problemática a atacar entre otras, en una instancia donde puedan ser retroalimentados por Acción Solidaria y sus pares. Se recomienda utilizar alguna herramienta estandarizada como el Lean Canvas Social¹⁸ con el fin de hacer comparables los modelos de negocios trabajados.

7.6.4 Mentorías

Luego de que los equipos pasen por las capacitaciones y talleres, se plantea conectarlos con mentores atingentes a su mercado social. Estas puede que pertenezcan o no a la red de Hogar de Cristo, pero deben aceptar cierto nivel de continuidad para asegurar una calidad mínima del proceso. Además a la hora de asociar al mentor con algún emprendimiento es importante notar que estos estén lo suficientemente aterrizados a la realidad del equipo.

A pesar de que el trabajo con los mentores permite trabajar temáticas de cualquier ámbito, se recomienda al menos asegurar los siguientes módulos: elección correcta de capital a usar, llegada a los beneficiarios, equipo y administración, revisión de modelo de negocios, construcción de directorio, consejeros y otras asociaciones.

Se recomienda agendar al menos una conversación a la semana inicialmente con el mentor, para luego ir progresivamente aumentando el tiempo entre reuniones.

7.7 Alumni

Parte de lo planteado en la identificación de problema es la poca claridad en los límites del apoyo brindado por Acción Solidaria a los emprendimientos, por lo que se considera relevante explicitar que cuando las actividades que brinda la organización dejan de ser atingentes a las necesidades que tenga el emprendimiento, este pasa a ser un grupo egresado. Esto ocurre en la práctica en la reunión de fin de proceso que se menciona en la sección 7.4.

Se considera de gran importancia al terminar el proceso de acompañamiento, abrir la alternativa de seguir participando en las actividades de capacitación de la organización, esta vez desde la perspectiva de alguien con más experiencia que pueda apadrinar algún emprendimiento social en etapas previas, aparecer en alguna capacitación o charla.

¹⁸ Social Lean Canvas, fuente: <https://sesameproject.com/wp-content/uploads/2017/10/Tool-18-Social-Lean-Canvas-template.pdf>

8. SIMULACIÓN

La tercera parte de la metodología realiza una simulación del modelo planteado con emprendimientos pertenecientes a Acción Solidaria. El objetivo es caracterizarlo y decidir que clase de relación y actividades tendría que hacer utilizando todas las etapas y herramientas descritas en el capítulo 7.

Según los datos de las entrevistas realizadas con la Fundación Lepe (anexo 10) y Lab Social, se necesitan aproximadamente 80.000 personas alcanzadas en actividades de difusión para lograr 300 inicios de postulación. De esos, 100 la terminan. Por lo que si se buscara tener, por ejemplo, 10 nuevos emprendimientos sociales postulantes, habrá que llegar a alcanzar al menos a 8.000 personas realizando actividades de difusión.

8.1 Simulación Fundación Microtia

Levantamiento Información de Fundación Microtia		
Información General	Nombre Emprendimiento:	<i>Microtia</i>
	Tipo de Organización:	<i>Fundación</i>
	Relación de Origen:	<i>Centro de padres de niños con Microtia</i>
	Sede:	<i>Erasmus Escala 2008, sede de Acción Solidaria</i>
	Redes Sociales/Página web:	<i>FB Microtiahipoacusia Chile, TW @Microtia_Chile, IG @Microtiahipoacusiachile, microtiahipoacusiachile@gmail.com</i>
	Representante legal:	<i>-</i>
	Número de integrantes:	<i>6</i>
Equipo	Nombre de integrantes:	<i>-</i>
	Competencias de cada uno:	<i>Contadores, asistente social, ingenieros y abogados.</i>
	Dedicación:	<i>Idealmente 5 horas semanales, pero no se cumple.</i>
Proyecto	Coordinador/Representante:	<i>Fernando Bahamondes</i>
	Descripción General de la problemática:	<i>La enfermedad afecta a 1 de cada 6000-10000 niños nacidos. Eso significa al menos 2000 personas en Chile ahora lo padecen. El problema es que como la enfermedad es poco común, el sistema de salud la tiene excluida. No es cubierta por la Ley Ricarte Soto, el GES, FONOSA o ISAPRES.</i>
	Público objetivo o usuarios:	<i>Pacientes con microtia y sus familias.</i>
	Objetivo de las intervenciones a realizar:	<i>Por una parte se busca conseguir financiamiento para las intervenciones médicas, por lo otro lado se busca dar a conocer información relevante sobre las alternativas y contener a la familia de los pacientes. Además se quiere visibilizar la problemática, ya que es poco conocida por el momento.</i>
	Principales Actividades:	<i>Por el momento solo se realiza el trabajo con las familias de los pacientes, ya que se está buscando financiamiento.</i>
	Principales Proyectos:	<i>No hay proyectos claros asociados a cumplir con los objetivos declarados.</i>
Sofisticación:	<i>El equipo tiene conocimiento sobre la problemática desde el punto de vista médico y de la experiencia acompañando a las familias, pero no hay producto ni servicio acabado, además no se aplican habilidades de mercado para desarrollar el proyecto.</i>	
Redes	Apoyo Financiero:	<i>Una campaña el año pasado en la Municipalidad de Maipú con todo conseguido gratis. Juntaron 1 millón. La misión de ahora es encontrar un fondo para ir a ganar. Declaran no tener experiencia e información en este tema, por lo que parten desde 0. Se esta estudiante participar en un crowdfunding, pero no se cuentan con los conocimientos ni habilidades para armar una campaña digital. Por el momento el foco ha estado en identificar el fondo concursable correcto, más que ofrecer algún servicio o producto con el que puedan sustentar las operaciones de la fundación o encontrar un modelo de donaciones que les funcione.</i>
	Entrenamiento:	<i>Han tenido capacitaciones básicas sobre emprendimiento y problemáticas sociales, pero no se refleja en su forma de trabajo. Hay poco método de emprendimiento, trabajando desde la reactividad y por el momento, no son una buena fuente de innovación, ya que no han sido capaces de dar vuelta la mirada respecto a la problemática ni hacer nuevas acciones que tengan un impacto positivo distinto al que ya existe.</i>
	Mentoreo/Colaboradores:	<i>Doctores y especialistas conocidos que ayudan desde la perspectiva médica y administrativa de los hospitales y clínicas. AS por otro lado les entrega un espacio de trabajo y esperan recibir capacitaciones. No se cuenta con ningún colaborador/mentor del mundo político que los ayude a insertarse ahí. La directora ejecutiva hace el papel de mentora a ratos, ya que ha tenido experiencia dirigiendo otras fundaciones y ha conseguido también algunas capacitaciones en temas menores.</i>
	Apoyo Entre Pares:	<i>Solo conversaciones, ningún tipo de relación con otras organizaciones sociales.</i>
	Reconocimiento y estatus:	<i>Tienen redes sociales activas, no las publicitan ni tienen crecimiento. No cuentan con más redes de reconocimiento por el momento, más allá de las brindadas por AS y sus RRSS.</i>

Figura 10: Levantamiento de información realizado a Fundación Microtia, Elaboración propia

Se plantea para esta parte utilizar las entrevistas de los anexos 4 al 7 para simular el levantamiento de información y las siguientes fases de acompañamiento. En particular, la entrevista realizada a Microtia, el último emprendimiento social alojado por Acción Solidaria en Julio de 2019.

Como se observa en la figura 10 la fundación tiene un objetivo y problema claro, entregar financiamiento y contención a los afectados por la enfermedad microtia, ya que estos no son cubiertos por ninguna parte del sistema de salud.

La principal problemática identificada es la falta de estructura de financiamiento. No se tiene desarrollado ningún tipo de producto o servicio que les pueda significar un ingreso de recursos, si no que apelan a la adjudicación de fondos. Esta misma, por su parte se ve lejana sin una propuesta de valor acabada respecto a cómo se van a hacer cargo de la problemática si efectivamente tuvieran el dinero. Se declara no haber hecho iniciación de actividades en el SII. Se conoce la FECU Social ya que buscan ser parte de la Comunidad de Organizaciones Solidarias.

En términos de equipo, una dedicación de menos de 5 horas semanales se considera deficiente. Se recomienda aclarar los límites de los directores y del equipo de trabajo.

El emprendimiento cuenta con un modelo de negocios incompleto, por lo que se recomendaría participar desde las actividades de capacitación más básicas. Por otro lado, en una primera instancia, se busca conectar a la fundación con algún emprendimiento que tenga experiencia asociada al mundo político y adjudicación de fondos públicos, como por ejemplo la fundación Abriendo Datos, también parte de la red de Acción Solidaria.

8.2 Simulación Fundación Trato Hecho Vecino

Trato Hecho Vecino es el primer emprendimiento social entrevistado, este fue gestado y ha sido apoyado por Acción Solidaria a lo largo de todos sus años de funcionamiento, ya que nace desde desde las mismas redes del Hogar de Cristo. A continuación en la figura 11 se explicita la información levantada

Levantamiento Información de Fundación Trato Hecho Vecino		
Información General	Nombre Emprendimiento:	<i>Trato Hecho Vecino</i>
	Tipo de Organización:	<i>Fundación</i>
	Relación de Origen:	<i>Proyecto que nace desde capellan de Hogar de Cristo</i>
	Sede:	<i>Cruz del Sur 632, Las Condes</i>
	Redes Sociales/Página web:	<i>FB @tratohechovecino, página web www.tratohechovecino.cl</i>
	Representante legal:	<i>Patricio Massardo</i>
	Número de integrantes:	<i>7</i>
Equipo	Nombre de integrantes:	-
	Competencias de cada uno:	<i>Las áreas son, voluntariado, redes y difusión, comercial, aspecto técnico, finanzas y contabilidad, coordinación territorial y fichas técnicas.</i>
	Dedicación:	<i>El equipo está compuesto por 7 personas, ninguno con dedicación exclusiva.</i>

Proyecto	Coordinador/Representante:	<i>Patricio Massardo</i>
	Descripción General de la problemática:	<i>Poca conexión entre vecinos y personas en situación de calle en los barrios con hospederías del HdC.</i>
	Público objetivo o usuarios:	<i>El público objetivo son las personas en situación de calle y los vecinos de los barrios cercanos a las hospederías.</i>
	Objetivo de las intervenciones a realizar:	<i>El proyecto busca cambiar la mirada de los barrios hacia las personas en situación de calle. La idea es mejorar el tejido social del barrio mediante la conexión de las personas en situación de calle, los vecinos y las ferreterías.</i>
	Principales Actividades:	<i>Recepción del trato, coordinación del trato, revisión del trato y ejecución de trato. Siendo el trato el trabajo solicitado por el vecino.</i>
	Principales Proyectos:	<i>En conjunto con las ferreterías del barrio y la junta de vecinos hacen una alianza que funciona de la siguiente manera. Un vecino solicita algún trabajo de bajo umbral como arreglar un baño o pintar una pared. Este trabajo es tomado y se levanta una ficha técnica con la que se va a comprar los materiales necesarios a alguna ferretería del barrio. Luego algún funcionario de la fundación y la persona en situación de calle van donde el vecino y cumplen lo solicitado, a cambio el vecino paga un monto usualmente de 10.000 pesos, estos se dividen para gastos de la fundación y la persona en situación de calle.</i>
	Sofisticación:	<i>El servicio que se ofrece es único, no existe competencia y tiene un nivel de innovación importante, ya que utiliza a las personas en situación de calle como recurso en vez que como problema. Por otro lado se declaran capacitaciones acerca de emprendimiento y se conoce fuertemente el mercado social, por lo que se considera como un emprendimiento con sofisticación alta.</i>
Redes	Apoyo Financiero:	<i>El emprendimiento sobrevive financieramente con aportes de sus fundadores y adjudicándose fondos. En esta última línea han ganado 3 grandes fondos que suman un total de más de 50 millones de pesos. En la actualidad se está concursando por uno de 30 millones. Las operaciones de la fundación no son suficientes para pagar su funcionamiento, aunque esto haya estado en el foco central del emprendimiento desde un principio.</i>
	Entrenamiento:	<i>Se declara haber participado en capacitaciones pagadas con Colunga y lleva 4 años siendo acompañado por AS.</i>
	Mentoreo/Colaboradores:	<i>Juntas de vecino y ferreterías como colaboradores y no se mencionan mentores explícitos, pero Pablo Walker el capellán del HdC hace del 2015 participa fuertemente en las primeras gestiones.</i>
	Apoyo Entre Pares:	<i>No existe relación con con otras organizaciones sin fines de lucro.</i>
	Reconocimiento y estatus:	<i>Aparición en rrss, página de AS y algunas notas en la web. No se considera como factor fundamental.</i>

Figura 11: Simulación de levantamiento de información de Fundación Trato Hecho Vecino. Elaboración propia

Uno de sus focos principales desde el inicio ha sido compatibilizar su modelo de impacto social que involucra a las juntas de vecino, personas en situación de calle y ferreterías del barrio, con la capacidad de ser sostenible económicamente en el tiempo. Lamentablemente a la fecha no ha sido posible, a pesar de la adjudicación de varios fondos.

Por otro lado, la fundación no declara trabajar con ningún tipo de métrica de análisis de impacto, más allá de la cantidad de solicitudes ejecutadas, faltando al menos un indicador asociado a la profundidad del impacto realizado.

Los focos y problemas por los que pasa el emprendimiento pasa están asociados a etapas de desarrollo más avanzadas que el foco estratégico declara por la organización por lo que se plantea categorizarlos como un proyecto egresado y ojalá disponible para guiar algún otro emprendimiento social menos avanzado. En ese sentido, se considera relevante transmitir la forma en que Trato Hecho Vecino llega a construir su modelo de impacto social y a conseguir los fondos declarados.

8.2 Simulación Fundación Abriendo Datos

Abriendo Datos es una fundación que se dedica a generar iniciativas que reduzcan la desigualdad política y económica por medio del empoderamiento de la ciudadanía hacia una cultura de datos abiertos. A continuación su ficha de levantamiento de información.

Levantamiento Información de Fundación Abriendo Datos

Información General	Nombre Emprendimiento:	Abriendo Datos
	Tipo de Organización:	Fundación
	Relación de Origen:	Universidad Alberto Hurtado
	Sede:	Erasmus Escala 2008, Sede de Acción Solidaria
	Redes Sociales/Página web:	FB, TW y YT
	Representante legal:	-
	Número de integrantes:	3 fundadores y 6 practicantes
Equipo	Nombre de integrantes:	-
	Competencias de cada uno:	Ciencias Políticas los 3
	Dedicación:	Ninguno del equipo tiene dedicación exclusiv. Los practicantes deben cumplir un mínimo de horas.
Proyecto	Coordinador/Representante:	-
	Descripción General de la problemática:	En el contexto de digitalización de algunos servicios de gobierno. Esta promueve ir más allá de la transparencia de datos, incorporando la responsabilidad de estos (si se quiere profundizar se puede buscar la carta de los datos abiertos y los derechos de cuarta generación). Cómo bajar estos datos de la digitalización de gobierno hacia la ciudadanía. Siendo el objetivo final reducir la desigualdad política por medio del empoderamiento ciudadano.
	Público objetivo o usuarios:	La ciudadanía en general, organizaciones que busquen normas para transparentar sus datos
	Objetivo de las intervenciones a realizar:	Reducir la desigualdad política por medio del empoderamiento ciudadano de los datos.
	Principales Actividades:	Análisis de datos, gestión pública y comunicación política
	Principales Proyectos:	Talleres de lectura, creación de herramientas digitales, mesa de trabajo de gobierno, certificación de transparencia.
	Sofisticación:	El emprendimiento, dada la formación de sus fundadores, tiene conocimiento acerca del mercado social en el cuál se está inmerso, pero le faltan habilidades de mercado para canalizar ese conocimiento en algún producto o servicio comercializable. Se considera un emprendimiento con un nivel de sofisticación media alta, ya que a pesar de no tener competidores directos, no hay nada que no sea copiable por algún eventual competidor, siempre y cuando este tenga conocimientos asociado a la conciencia de datos.
Redes	Apoyo Financiero:	Existe planificación contable desde un principio, pero no se pedían colaboraciones, sino que todos los recursos salen de los fundadores. En los años de funcionamiento se calcula que en total han gastado 1 millón de pesos de sus bolsillos, recayendo principalmente en Pato. El modelo actual recae principalmente en alianzas para la realización de sus actividades y donaciones que pueden ser coordinadas mediante la página web. Esto no es suficiente para que los fundadores dejen de poner dinero, siendo una de las principales de dificultades para el objetivo de retirarse de la fundación y que esta quede operando.
	Entrenamiento:	La formación jesuita de la universidad calza bien con los valores promovidos por Hogar de Cristo. En un principio solo esperaban el espacio, no pensaron que además habría algún tipo de capacitación. Existía el prejuicio de que no les iban a poder abrir espacios nuevos para desarrollar el emprendimiento. Falta entrenamiento asociado al desarrollo comercial de un negocio.
	Mentoreo/Colaboradores:	Al momento de buscar personas que guiaran los talleres de lectura, se encontraron con que esas mismas personas eran clave para el desarrollo de sus otras líneas de trabajo. (postular cosas al gobierno por ejemplo), por lo que aprovechan ese vínculo cada vez que pueden. Aún no logran que alguno de ellos los mentoree oficialmente, pero si tienen la disposición de colaborar cada vez que puedan. También declaran que alguno de estos personajes podría ser un muy buen director para la fundación. Por otro lado se buscan mentores y un posible director en el círculo de las universidades con las que trabajan, sin tener resultados positivos por el momento. A pesar de que el emprendimiento ha logrado llegar a trabajar con el gobierno en temas de apertura de datos, las relaciones con senadores y diputados que existen son débiles.
	Apoyo Entre Pares:	Uno de los principales objetivos para entrar a Acción Solidaria es armar redes entre otros emprendimientos, con el foco de aprender de ellos. No se comenta nada más asociado.
	Reconocimiento y estatus:	Participación en mesas políticas, realización de actividades presenciales como talleres, página web y RRSS. Se considera bien utilizada la red, poniendo énfasis en el los contactos del lado político como medio de apalancamiento.

Figura 12: Levantamiento de información de Fundación Abriendo Datos. Elaboración propia

En relación al equipo, se observa que se hace un buen uso de la asociación con la universidad y el trabajo con practicantes. Se recomienda complementar el equipo con personas del área comercial, con le fin de canalizar el trabajo realizado en algo comercializable y que deje funcionando el emprendimiento.

El emprendimiento demuestra tener un modelo de impacto social atractivo, por lo que debe focalizarse en llegar a sostenibilidad económica, ya sea mediante la creación de algún producto o servicio a vender, fondos públicos o privados o donaciones.

Independiente del camino elegido, debe existir un ajuste asociado en la forma de presentar sus proyectos.

Para este emprendimiento se considera que los capacitaciones mencionadas en los apartados 7.6.1 y 7.6.2 son demasiado básicas, por lo que se recomienda la asistencia a talleres y búsqueda de algún mentor.

A continuación se resumen, en la tabla 9, los resultados de la simulación, aplicada a todos los emprendimientos entrevistados.

Emprendimiento Social	Principal necesidad de apoyo	Conclusión sobre el modelo propuesto
<i>Fundación Trato Hecho Vecino</i>	Medición de impacto de trabajo realizado y concretar modelo de financiamiento sostenible.	El proyecto debe quedar en categoría de Alumni y ser tomado como un posible recurso a la hora de capacitar emprendimientos en etapas previas.
<i>Fundación Microtia</i>	Trabajar primero internamente el equipo y sus complicaciones. Luego definir un camino a seguir en términos de financiamiento y desarrollar un producto o servicio asociado.	El equipo debe participar en la mayor cantidad de actividades de capacitación y encontrar otro emprendimiento social que se haya enfrentado a problemas parecidos.
<i>Fundación Abriendo Datos</i>	El emprendimiento debe complementarse con personas de otras áreas de experticia, tanto para el equipo como en término de mentores. Definir una línea de financiamiento.	Potenciar la búsqueda de mentores y directores para la fundación. Participación en los talleres, sobretodo en temas de financiamiento y modelo de negocios.
<i>Corporación Cultural Motor de Búsqueda</i>	Dado los bajos costes de las actividades realizadas, la corporación logra funcionar. La principal necesidad de apoyo identificada se asocia a la falta de un modelo de impacto social claro, es decir el emprendimiento no tiene claridad de cómo sus intervenciones afectan en la vida de sus beneficiarios.	Se recomienda el segundo bloque de módulos (apartado 7.6.2) y Talleres con foco en la identificación de la problemática social y modelo de impacto social.
<i>Fundación Diversifica</i>	El emprendimiento busca posicionarse como un referente de trabajo, pero ninguna metodologías de intervención son de libre acceso. No tienen un modelo de financiamiento claro en mente, siendo este su principal déficit en términos de conocimiento.	Es necesario formar redes que les permitan darse a conocer, este trabajo se podría llevar a cabo con un mentor. Además se considera relevante la asistencia a los talleres de modelo de negocios y estrategia de financiamiento.

Tabla 9: Resumen de simulación del modelo propuesto en emprendimientos entrevistados. Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

9.1 Capacidad de incorporación en Acción Solidaria

Uno de los desafíos que surge en la investigación, es realizar la bajada de las metodologías de apoyo al emprendimiento estudiadas, a una organización con las características de Acción Solidaria, por ejemplo, esta debe cumplir con “mantener la puerta abierta” es decir, no tener fechas definidas de convocatoria, a diferencia de todas las otras organizaciones estudiadas. Esto obliga a que las etapas tengan cierto grado de flexibilidad, ya que se deben ajustar a las restricciones de tiempo del equipo, pero cumpliendo un mínimo esperable. No se puede esperar dedicación completa por parte de alguno de los miembros, si ninguno de los emprendimientos acompañados actualmente es capaz de sobrevivir sin aportes de sus fundadores.

Por otro lado, muchas de las etapas incorporadas en el modelo ya son realizadas por parte de funcionarios de la organización, solo que no se encuentran registradas ni tienen algún orden en particular. A pesar de que la incorporación de modelo requiere de ciertos recursos, como por ejemplo la actualización de la página web y conocimientos mínimos asociados al desarrollo de una campaña de marketing digital, no hay ninguna de las etapas que se considere no realizable con el equipo de trabajo que se tiene actualmente.

9.2 Respecto el Estado del Arte

En términos de la investigación, se logra recopilar y utilizar información respecto al estado del arte del emprendimiento social, sacando de ahí las bases de lo que es el programa de acompañamiento diseñado.

Además del levantamiento de información de fuentes secundarias, se logra conversar con expertos en relación a emprendimiento social, desde la perspectiva de una pequeña (LabSocial), mediana (Fondo Común) y gran organización (Colunga, América Solidaria) de apoyo al emprendimiento. También se logra incorporar la perspectiva de un experto en medición de impacto social (socialxchange).

La suma del contexto brindado por las entrevistas a los emprendimientos sociales, las organizaciones de apoyo al emprendimiento, sumado del conocimiento recopilado de fuentes secundarias y del diagnóstico de la problemática, terminan dando forma al modelo planteado.

9.3 Respecto al modelo propuesto

Dejando de lado la capacidad de incorporar el modelo por parte de la organización, ya que fue comentado en la sección 9.1, el principal desafío identificado es el correcto ajuste entre el tipo de emprendimientos sociales acompañados y lo plantado. Por una parte el marco de trabajo tradicional de las cuatro etapas de desarrollo explicado en la sección 6.2, no es suficiente para explicar la situación de Acción Solidaria, ya que una de las características de los proyectos alojados es que empiezan a funcionar desde antes de tener su modelo de negocios bien pulido, lo que produce que existan fuertes déficit que, habitualmente terminan siendo cubiertos con dinero de los fundadores. Lo anterior

produjo que las herramientas de trabajo propuestas, incorporen el desarrollo desde varias dimensiones distintas simultáneamente, más que un camino predeterminado de hitos a completar.

Cada emprendimiento valora estas dimensiones de forma distintas, usualmente asociándose a las líneas de trabajo conocidas por la elección de carrera de sus miembros. El modelo propuesto le permite al equipo visualizar qué aristas del desarrollo de su emprendimiento están siendo dejadas de lado y de que forma pueden ser trabajadas bajo el marco de trabajo de Acción Solidaria, mediante la adquisición de nuevos conocimientos y herramientas.

9.3 Respecto a las simulaciones

Se realiza la simulación del modelo propuesto con cinco emprendimientos sociales actualmente acompañados por Acción Solidaria, incluyendo al primero y al último (Fundación Trato Hecho Vecino y Fundación Microtia respectivamente). Para todos los casos se logra realizar un levantamiento de información lo suficientemente completo como para sacar conclusiones asociadas a cómo encajan en el modelo propuesto, por lo que se considera que las herramientas propuestas son aplicables y cumplen su función.

Se destaca en esta sección, el problema compartido por todos los entrevistados, asociado a la falta de una estructura y plan de financiamiento sostenible. Los emprendimientos no tan solo declaran una escases de recursos, sobretodo monetarios, si no que además no se cuenta con un plan para resolver esa situación.

9.4 Resultados esperados del proceso de acompañamiento

Se espera que luego de pasar por el programa completo de Acción Solidaria el equipo emprendedor tenga instauradas nuevas habilidades y conocimientos asociados a cómo partir y desarrollar un emprendimiento, poniendo énfasis en el correcto desarrollo de una estrategia de financiamiento sostenible y un modelo de negocios que incorpore todas las dimensiones relevantes.

Vale la pena notar, que es trabajo de cada emprendimiento demostrar si su idea es lo suficientemente buena como para funcionar o no, la organización se limita a entregar los recursos necesarios como para que eso pueda ser hecho por el equipo apoyado.

9.5 Alcances y limitaciones del modelo

La primera limitante del modelo que se identifica, se asocia a la capacidad de formar equipos dentro de Acción Solidaria. La organización declara apoyar equipos con iniciativas que cumplan ciertos criterios, pero no deja abierto el espacio para que nazcan emprendimientos dentro de sus actividades. Esto se refleja en el modelo de selección y acompañamiento en la falta de actividades abiertas a otros públicos, fuera de los emprendimientos sociales acompañados.

Otra de las limitantes identificadas es el sesgo geográfico que pueda tener la investigación, ya que como fue mencionado durante el informe, Acción Solidaria tiene

sedes en la RM, V y VIII región. Pero todas las entrevistas fueron realizadas a organizaciones de la RM. La justificación de lo anterior es que 15 de los 22 los Emprendimientos Sociales están ubicados en la Región Metropolitana y 4 en la Quinta Región, por lo que se define para facilitar la implementación del modelo propuesto, realizar todo el estudio focalizado en esos 19 emprendimientos, ya que coinciden con la forma en que la organización implementa sus cambios en líneas de trabajo. Es decir, para incorporar los cambios propuestos por la presente memoria, primero se realizan los ajustes correspondientes en la sede de Santiago, luego en Valparaíso y finalmente en la VIII región.

10. BIBLIOGRAFÍA

UK social Enterprises contribute 3% of GDP, claims SEUK research:

<https://www.pioneerspost.com/news-views/20180920/uk-social-enterprises-contribute-3-of-gdp-claims-seuk-research>

Memoria 2016-2017 de Acción Solidaria Hogar de Cristo:

<https://www.accionsolidaria.cl/2018/04/25/memoria-accion-solidaria-2016-2017/>

Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile 2016:

<https://www.accionsolidaria.cl/2017/08/26/estructura-y-reporte-del-emprendimiento-social-en-chile/>

Qué es el emprendimiento social, Juan Francisco del Cerro:

<https://www.accionsolidaria.cl/2017/08/26/que-es-el-emprendimiento-social/>

Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis: [http://eprints.ucm.es/36164/1/2010-100\(43-67\).PDF](http://eprints.ucm.es/36164/1/2010-100(43-67).PDF)

Handbook of Research on Social Entrepreneurship:

<http://202.166.170.213:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5237/%20handbook%20of%20research%20on%20social%20entrepreneurship.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Social entrepreneurship Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes:

<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14626000710773529>

Innovacion Social, documento de trabajo interno OpenLab FCFM, creado por Patricio Moya.

Manual de Seguimiento de Programas e Iniciativas Sociales, Ministerio de Desarrollo Social:

[http://www.programassociales.cl/pdf/Instructivos/Manual_Seguimiento_Programas_e_Iniciativas_Sociales_\(cierre_31_de_dic\).pdf](http://www.programassociales.cl/pdf/Instructivos/Manual_Seguimiento_Programas_e_Iniciativas_Sociales_(cierre_31_de_dic).pdf)

El enfoque de derechos en los programas sociales y la importancia de su evaluación, ONU:

Fuente:

http://www.academia.edu/20526269/El_enfoque_de_derechos_en_los_programas_sociales_y_la_importancia_de_su_evaluaci%C3%B3n

Shahrazad HADAD (2015), Main research areas and methods in social entrepreneurship, DE GRUYTER, pag 2

Austin, J., Stevenson, H., and Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.

Sharir, M., and Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6-20.

Samer Abu-Saifan, *Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries*, *Technology Innovation Management Review*. Abril 2019. Available online:
https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Saifan_TIMReview_February2012_2.pdf

Página web GSBI. Consultado el 12 de Abril de 2019.
Fuente <https://www.scu-social-entrepreneurship.org/gsbi/>

Lieberman A., Roussos P y Douglas Warner K. *GSBI Methodology for Social Entrepreneurs*, The Miller Center for Social Entrepreneurs. Fuente:
<https://static1.squarespace.com/static/581b86d58419c2b663a87d5a/t/58e53fe046c3c428d6d6c3b5/1491419114602/GSBI%2BMethodology%2Bfor%2BSocial%2BEntrepreneurship.pdf> (revisado por última vez 16 de mayo de 2019)

Koh H., Karamachandani A. y Katz R. (2012), *From Scale to Blueprint: The case for philanthropy in impact investing*, Monitor Group. Cap 2.

Concha J., Silva S., Farías L. y Castro A. (2014), *Emprendimiento en Chile, hacia un modelo de segmentación*, CORFO, cap II y IV.

Baird R., Bowles L. y Lall S. (2013), *Bridging the “Pioneer Gap”: The Role of Accelerators in Launching High-Impact Enterprises*, Aspen Network of Development Entrepreneurs, Cap VIII.

Innovat, *Social Innovation for youth Entrepreneurship (2015)*, *El emprendimiento social como motor económico y social: estudio sobre políticas públicas y experiencias para su promoción en Europa y América Latina*, cap 3.2.

Grynspan R., Rebúa M. Y Ramírez A. (2017) *Emprender en Iberoamérica, mapeo de actores e instrumentos de apoyo a la actividad emprendedora*, Secretaria General Iberoamericana, cap 1 y 3. Fuente: <https://www.segib.org/wp-content/uploads/EMPRENDER-EN-IBEROAMERICA.pdf>

SocEntCity, *A Deeper Dive, Social Enterprise Ecosystem in the U.S. (2017)*, cap 1 y 3. Fuente:
<https://socentcity.org/sites/default/files/report/Social%20Enterprise%20Ecosystems%20-%20Year%202.pdf>

11. ANEXOS

Anexo 1: Criterios de evaluación del enfoque de derechos en programas sociales

CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
Identificación de los derechos	Universalidad	Interdependencia	No discriminación – igualdad	Participación	Rendición de cuentas	Exigibilidad	Dimensión colectiva	
FORMULACIÓN / REFORMULACIÓN	<p>¿Qué derecho/s se propone promover el programa?</p> <p>¿Cómo se entienden o conceptualizan los derechos en el marco del programa?</p>	<p>¿Declara el programa este principio?</p> <p>¿Está el programa dirigido a toda la población?</p>	<p>¿Fue el programa diseñado con participación intersectorial?</p> <p>¿Se propone integralidad e intersectorialidad en el diseño?</p> <p>¿Contempla un presupuesto compartido intersectorialmente?</p>	<p>¿Declara el programa este principio?</p> <p>¿El programa detecta e incluye a grupos tradicionalmente discriminados como parte de su población objetivo?</p>	<p>¿Declara el programa este principio?</p> <p>¿Se han diseñado mecanismos de participación sustantiva y vinculante para los destinatarios del programa?</p> <p>¿Han participado los destinatarios del programa en el diseño del mismo? ¿De qué manera?</p>	<p>¿Declara el programa este principio?</p> <p>¿Cuenta el programa con orientaciones y mecanismos para la rendición de cuentas por parte de los ejecutores?</p>	<p>¿Declara el programa este principio?</p> <p>¿Cuenta el programa con mecanismos de exigibilidad de derechos?</p> <p>¿Se han diseñado protocolos que orienten el acompañamiento del proceso de exigibilidad?</p>	<p>¿Declara el programa este principio?</p> <p>¿Incentiva el programa a través de sus objetivos y resultados esperados la promoción de derechos colectivos?</p>

IMPLEMENTACIÓN	<p>¿Se traducen en orientaciones prácticas las definiciones de derechos contenidas en la formulación del programa?</p>	<p>¿Se implementan estrategias para facilitar el acceso al programa por parte de todas las personas y comunidades que lo requieren?</p>	<p>¿Cuenta el programa con mecanismos de coordinación intersectorial formales y/o informales? ¿Son éstos utilizados?</p> <p>¿Desarrolla el programa estrategias de intervención interdisciplinaria para abordar integralmente la realización de los derechos?</p>	<p>¿Contempla la estrategia de difusión y convocatoria del programa a grupos tradicionalmente discriminados o excluidos?</p> <p>¿Desarrolla el programa estrategias de intervención diferenciadas considerando la diversidad de los participantes y/o estrategias de acción afirmativa para trabajar con grupos más desventajados?</p>	<p>¿Se implementa una línea de formación de competencias para la participación por parte de los destinatarios del programa?</p> <p>¿Qué posibilidades tienen los destinatarios del programa de tomar decisiones sobre la ejecución del mismo durante el proceso de implementación?</p>	<p>¿Se implementan estrategias de formación para los ejecutores en materia de rendición de cuentas?</p> <p>¿Cómo rinde cuentas el programa? ¿En qué momentos? ¿A través de qué instrumentos? ¿Son estos pertinentes a las características de los destinatarios?</p> <p>¿Qué tipo de información es la que entrega el programa en la rendición de cuentas?</p>	<p>¿Se difunden entre la población los mecanismos de exigibilidad?</p> <p>¿Son utilizados los mecanismos de exigibilidad?</p> <p>¿Se ejecutan los protocolos de acompañamiento del proceso de exigibilidad?</p>	<p>¿Se implementan estrategias de intervención que fomenten ciudadanía (asociatividad, espíritu cívico, intercambios entre distintos grupos, construcción de proyecto colectivo, etc.)?</p> <p>¿Se implementan estrategias de intervención orientadas a limitar la competencia individual entre los destinatarios del programa?</p>
-----------------------	--	---	---	--	--	---	---	---

EVALUACIÓN	<p>¿La forma de evaluación del programa es coherente con el enfoque de derechos adoptado?</p> <p>¿Es consistente el diseño, la implementación y la forma en que se evalúa el programa con la comprensión de derechos asumida?</p>	<p>¿Es la cobertura universal un criterio de evaluación del programa?</p> <p>¿Se establecen indicadores de logro en materia de cobertura del programa consistentes con el principio de universalidad?</p>	<p>¿Es la coordinación intersectorial evaluada en el programa?</p> <p>¿Cuán efectiva ha sido la coordinación intersectorial? ¿Ha permitido hacer efectivos los derechos que el programa se propone promover?</p> <p>¿En qué medida el trabajo interdisciplinario ha contribuido al abordaje integral de los derechos?</p> <p>¿Lograron los distintos sectores compartir una mirada y fin común en torno al o los derechos implicados?</p>	<p>¿Evalúa el programa su capacidad de inclusión de grupos tradicionalmente excluidos?</p> <p>¿Evalúa el programa la pertinencia de las acciones realizadas considerando la diversidad de los participantes?</p>	<p>¿Evalúa el programa el tipo de participación que está promoviendo?</p> <p>¿Qué mecanismos e instrumentos se utilizan para que los destinatarios evalúen el programa?</p> <p>¿Promueven estos mecanismos e instrumentos de evaluación la autonomía de los destinatarios del programa?</p> <p>¿Es modificado el programa de acuerdo al resultado de la evaluación hecha por sus destinatarios?</p>	<p>¿Rindió cuentas el programa?</p> <p>¿Cómo evalúan los destinatarios del programa las acciones de rendición de cuentas?</p> <p>¿Contribuyó la rendición de cuentas a democratizar la relación entre ejecutores y destinatarios del programa?</p>	<p>¿Han sido efectivos los mecanismos de exigibilidad?</p> <p>¿Cuántas causas legales se han logrado gracias al funcionamiento de estos mecanismos de exigibilidad?</p>	<p>¿Evalúa el programa su efectividad en la promoción de derechos colectivos?</p> <p>¿Emergen propuestas colectivas de exigibilidad de derechos durante la ejecución del programa?</p> <p>¿Se generan vínculos entre los destinatarios del programa y otros grupos, movimientos o sectores de la sociedad para exigir la realización de derechos colectivos?</p>
-------------------	---	---	---	--	---	--	---	--

Anexo 2: Transcripción entrevista, director general de América Solidaria y fundación Colunga

Benito Baranda – 17 de Abril

En cursiva las preguntas y comentarios del entrevistador, las respuestas en letra normal, destacando los puntos más importantes en negrita.

¿Existen diferencias entre emprendimiento social y comercial? ¿Cuáles?

¿Existen diferencias fundamentales entre las personas que trabajan en emprendimientos/empresas sociales vs tradicionales?

Sección I

Respuesta: Partiendo desde la vista más general, existen tres tipos de organizaciones que afectan a los emprendimientos sociales, todos con diferentes misiones. **Estado, empresariado, movimiento sociedad civil.** Si alguno de estos actores funciona mal a la sociedad en general le cuesta más avanzar. En América la sociedad civil ha sido construida desde el empresariado o del estado como contratista, por eso no ha podido funcionar de manera autónoma, ya que constantemente está siendo cuartada por el tinte político o religioso de estas instituciones.

Se debe fomentar la participación de la sociedad civil para llegar a un mejor equilibrio social, esto se ve por ejemplo en el movimiento estudiantil de los pingüinos que causó la reforma educacional.

Se debe llegar a la madurez ciudadana para que funcionen las políticas a implementar, la gente debe tener conciencia de las problemáticas y de cómo su participación puede mejorar la situación. Esta construcción necesita venir desde las tres partes para llegar a su full potencial de impacto, pero existen tensiones por choques de principios y valores.

Sección II

En el caso de los emprendimientos sociales, no solo hay que hacer el bien, si no hay que hay que hacerlo bien. Los caudillos ya existentes hacen que sea más difícil la mezcla y participación de la comunidad. Por eso es clave que entren ahí.

Los emprendimientos sociales se deben estar refundando y evolucionando constantemente, o están destinados a desaparecer o a transformarse en contratista del estado, sin involucrar a la comunidad. O hacen el “monopolio social”, como el “Techo” (*referencia a un Techo para Chile y la construcción de media aguas*). También se requiere participación ciudadana porque da pertinencia, Si la gente lo usa, sirve. El emprendimiento social debe ir generando métodos y métricas para medir y progresivamente modificar la experiencia y testimonio de la gente que lo usa.

La intersección de los tres grupos es gigante, el emprendimiento comercial o el empresariado pueden perfectamente y deben involucrarse de manera activa en las problemáticas sociales, sobretodo en las que ellos mismos generan.

¿Crear una fundación es un emprendimiento social?

Si!

¿Si en el mundo comercial se usa la utilidad como medida de puntaje o éxito, como llevamos la puntuación en el mundo social?

La métrica del emprendimiento social debe estar vinculada a la excelencia de lo que hace. Esta depende de la metodología que tenga para involucrarme en eso de lo que me estoy proponiendo hacer cargo.

Por ejemplo, considerando el caso de la salud y el apego a los tratamiento, para hacer la analogía. Si yo abandono mi tratamiento no es problema del paciente, es del tratamiento. Si el camino que estoy proponiendo es muy fácil todos van a llegar al final. Por otro lado tampoco se debe segmentar “chantamente”, ayudar solo a los que se, que a ser ayudados exitosamente. **¡Se debe definir la línea base para cada uno de los emprendimientos!** y medir en plazos razonables, 1 años máximo. Pasar de las acciones de generosidad a las de justicia social real. Intelectualmente lo tengo que hacer muy bien para llegar a saber lo justo.

Sección III

Una de los temas que ha surgido en las conversaciones con funcionarios de Acción Solidaria es de dónde nace la motivación para realizar un emprendimiento social. ¿Viene netamente desde la realización de injusticia o desventaja social o tiene una parte de sensación de autorrealización y ego?

La única forma de matar el narcisismo es haciéndolo en comunidad, sacarle el foco al creador o al jefe y ponerlo en quiénes lo están acompañando. Finalmente ellos son los que te nutren de gran parte del contenido. Se debe matar el narcisismo, presionando a que se trabaje en equipo y si son individuales, que trabajen en red, por ejemplo un hub de emprendimiento.

Sección IV

¿Cuáles son los principales déficits de los emprendimientos sociales?

Se debe entender el fracaso como factor relevante, pero sacándole el estigma negativo. Teresa Matus dice que hay que aprender desde las fallas (innovar). Lo nuevo sale del ciclo de aprendizaje entre fracasos y éxitos. Darse cuenta que lo que tenías como hipótesis es verdad o no.

Los proyectos deben preocuparse de expandir las libertades de sus usuarios. No hay que tener una conducción narcisista de los emprendimientos sociales.

Se debe armar un mapa de los todos los actores relevantes para que el emprendimiento surja. Siendo el conocimiento como uno. También se debe hacer participar activamente a la comunidad, y no todos tenemos la habilidad para congrega esas personas. Se debe mapear también qué está haciendo el estado y las empresas que me afectan. Finalmente el financiamiento, hay que ir armando un plan que vaya siendo sustentable a lo largo de todo el proceso. Para llegar finalmente a una especie de modelo octagonal donde se identifica claramente cómo son esas relaciones que tengo y cuáles me faltan por construir.

Finalmente hay que evitar caer en los monopolios de impacto social, por ejemplo las hospederías del Hogar de Cristo. No transformarse en actividades monopólicas, ya que además de terminar muriendo, pueden llegar a causar daño por ser poco pertinentes o no dejar avanzar nuevas líneas de solución.

Sección V

¿Cómo realizamos el balance entre educar e impactar, a la hora de seleccionar a quiénes apoyar? Si apoyamos a todos, aparece el beneficio formativo y de generar conciencia, pero tal vez se pierda profundidad en el apoyo a realizar y viceversa.

Se debe hacer en el filtro inicial el trabajo de investigar **qué se espera de ese emprendimiento**. Hay que identificar cuáles puedan escalar, cuáles van a morir, u otro estado y trabajar según eso, hacer las capacitaciones según eso. Deben preocuparse de cuánto impactas en la vida de las personas, no cuántas personas impactas.

Sección VI

CORFO plantea que es útil para las organizaciones que apoyan el emprendimiento, segmentar por el nivel de sofisticación estos tomando en cuenta el nivel de conocimiento y la diferenciación del producto/servicio ¿Qué opinas de esto?

Además de la segmentación por sofisticación del emprendimiento, se podría incluir una segmentación por el futuro que vaya a tener, es decir si está destinado a morir o a escalar. Lo que si se debe tener ojo con que la evaluación tiene que ser atingente al primer objetivo que se identifique. No si vive o muere el emprendimiento.

Anexo 3: Entrevista a Corporación Cultural Motor de Búsqueda

Simone Muñoz y Valentina Narváez – 17 de Mayo 2019

Proyecto

La Corporación Cultural Motor de Búsqueda, es una organización sin fines de lucro, compuesta por las actrices Simone Muñoz, Valentina Narváez e Isabel Palma a principios del año 2017. Luego de meses de planificación y trabajo respecto a la idea, en septiembre del mismo año, se formaliza como asociación cultural, con el fin de aprovechar las ventajas de la personalidad jurídica.

Motor de Búsqueda trabaja por contribuir a la inclusión social y la construcción de nuevos imaginarios culturales en el país a través del desarrollo interdisciplinario de las artes. Para esto, realizan obras, talleres y laboratorios, donde alguna agrupación, habitualmente asociadas a un barrio, participa en actividades formativas en el ámbito de la inclusión social, problemáticas latentes del grupo o sociedad y las artes en general. Actualmente su trabajo se encuentra focalizado en el sector de niños migrantes en situación de vulnerabilidad. (Ejemplo real de proyecto: “Laboratorio teatral y confección de títeres para niñas y niños del barrio República.”)

Aspectos personales y capital cultural

Una de las particularidades del equipo de fundadoras, es que las tres eran compañeras de universidad y de carrera, pero solo se conocían de vista, no eran amigas. No fue hasta después de egresar que se toparon en su primer trabajo, las tres llegando de fuera de Santiago y buscando como impactar socialmente.

Las dos entrevistadas tienen grupos cercanos que se mueven en el marco de la acción social, ya sea por tener un hermano que trabaja en emprendimiento social o una hermana en una agencia de educación y han perseguido desde su egreso una forma de hacer carrera mientras generan el bien y se sientan apropiadas de lo que hacen.

Financiamiento

Las entrevistadas cuentan a lo largo de la conversación que durante todo el año 2017 y 2018 ellas financiaron con sus propios recursos el funcionamiento de la corporación. En el transcurso de este tiempo, se fueron pagando de vuelta mediante el cobro de entrada de las obras que organizaban, mientras cada una además tiene su propio trabajo. Vale la pena notar que todo el funcionamiento del año 2017 tuvo un costo aproximado de solo \$100.000, ya que parte de su filosofía es trabajar desde la precariedad, por lo que las obras organizadas fueron montadas utilizando solo materiales reciclados.

La situación continúa de esta manera, hasta que a principios de 2019, ganan un fondo concursable por \$1.600.000 de pesos, este dinero se piensa gastar en una iniciativa en particular en el Norte de Chile. Además en paralelo, se participa constantemente en distintos fondos, que llegan hasta los \$13.000.000 de pesos.

A pesar de ganar un fondo concursable y que este sea su actual carta de presentación o “caballo de batalla”, la actual cantidad de fondos atribuidos y cobro por sus actividades, no le permiten al emprendimiento funcionar de forma autónoma ni a las emprendedoras dejar su trabajo de lado. Siendo para ellas, la principal problemática que declaran.

Capital humano y social

Como las tres emprendedoras que componen la corporación son actrices, la parte artística y creativa de sus actividades no es uno de los déficits que declaran, es todo lo contrario de hecho. La parte formativa o la teoría detrás de las actividades viene dada por la hermana de Valentina, que habitualmente colabora con la corporación. El principal déficit en este sentido, es la falta de multidisciplinaridad del equipo, ya que ellas y sus colaboradores, entregan visiones desde las artes y ciencias sociales, faltando alguien con conocimientos más específicos en gestión o administración y desarrollo organizacional.

Por otro lado, la fuente de muchas de las problemáticas trabajadas por las actividades de la corporación, vienen dados desde el trabajo de Valentina y Simone, ambas en el sector público, en el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SERNAMEC).

Innovación y desarrollo

Gracias a trabajar en SERNAMEC, Nicole y Simone han tenido acceso a distintas capacitaciones básicas relacionadas a innovación y emprendimiento. A su vez, la corporación ha iterado y precisado, cada vez más su público objetivo y valor social. En un principio parte como un espacio de invención y desarrollo artístico abierto a todos, que luego de algunas actividades, es acotado a proyectos culturales de la sección infantil, para finalmente focalizar sus esfuerzos en la población infantil migrante, con alguna situación de injusticia social, ya que es identificado como el segmento más vulnerable al que podían llegar.

A pesar de lo anterior, no existe ningún tipo de estructuración, documentación o respaldo, explicitando la metodología de trabajo que utilizan y no asocian su avance a utilizar alguna metodología para emprender determinada. Además no se utiliza ninguna métrica o medición de impacto.

Entre las entrevistadas y el memorista se llega al consenso de que a pesar de estar operando e impactando personas, el hecho de no tener un modelo autosustentable, no tener roles definidos y no medir su impacto, constituye una falencia en lo que sería la fase de planificación o plano del emprendimiento, la prioridad, en todo caso, ha sido estar funcionando, ayudando y haciendo compatible sacar el emprendimiento adelante con el resto de sus vidas.

Redes

- Reconocimiento y status – Haber ganado el fondo concursable los “puso en el mapa”, lo utilizaron como principal herramienta para conseguir nuevos contactos.
- Financiamiento – Luego de ganar el fondo de 1.3M empezaron a recibir un mayor número de ofertas por los contactos del concurso.
- Mentoreo – Por una parte se encuentra Acción Solidaria, luego están los distintos colaboradores, que son principalmente familiares y cercanos.
- Red de Entrenamiento – Nuevamente Acción Solidaria y también SERNAMEC, por el trabajo de Simone y Valentina.

No se hace ningún comentario respecto a redes de pares.

Sofisticación y posible futuro

Si se utiliza el nivel de sofisticación del emprendimiento, mencionado en la sección 6.3.2, se observa que existen nociones básicas en conocimiento y habilidades de mercado. Además en términos de diferenciación, se utilizan solamente los conceptos básicos de innovación y emprendimiento, por lo que se podría ubicar entre la primera y la segunda sección más básica.

Respecto al futuro del emprendimiento, se conversó durante la entrevista respecto a cuál es el escenario ideal en el que ellas se imaginan en un plazo de 3 años. Dejar de lado sus trabajos para dedicarse tiempo completo al emprendimiento, además de tener un lugar físico propio, extender sus operaciones a más regiones de Chile aún e integrar a personas de otras disciplinas al emprendimiento.

Se considera finalmente, que el foco en el que debería centrarse una capacitación para este emprendimiento se asocia a construir por un lado un modelo de impacto social claro y medible. Por otro lado desarrollar una estrategia de financiamiento sustentable que les permita integrarse a tiempo completo.

Anexo 4: Entrevista a Trato Hecho Vecino

Patricio Massardo – 17 de Mayo 2019

Proyecto: El proyecto nace al mismo tiempo que Acción Solidaria y es el primer emprendimiento apoyado, por lo que se participa fuertemente en su creación. Este es fundado por Patricio y el capellán del Hogar de Cristo de ese momento. El foco siempre fue encontrar un modelo de impacto social que fuera sostenible económicamente y que les hiciera sentido a todos.

Así nace Trato Hecho Vecino, un proyecto con la idea de ofrecer trabajos de bajo umbral a personas en situación de calle, a través de las juntas de vecinos.

La fundación consta de 7 áreas, una a cargo de cada miembro actual del equipo. Las áreas son, voluntariado, redes y difusión, comercial, aspecto técnico, finanzas y contabilidad, coordinación territorial y fichas técnicas.

Impacto Social: El proyecto busca cambiar la mirada de los barrios hacia las personas en situación de calle. La idea es mejorar el tejido social del barrio mediante la conexión de las personas en situación de calle y los vecinos.

Trato Hecho Vecino en conjunto con las ferreterías del barrio y la junta de vecinos hacen una alianza que funciona de la siguiente manera. Un vecino solicita algún trabajo de bajo umbral como arreglar un baño o pintar una pared. Este trabajo es tomado y se levanta una ficha técnica con la que se va a comprar los materiales necesarios a alguna ferretería del barrio. Luego algún funcionario de la fundación y la persona en situación de calle van donde el vecino y cumplen lo solicitado, a cambio el vecino paga un monto usualmente de 10.000 pesos, estos se dividen para gastos de la fundación y la persona en situación de calle.

La idea es que el vecino quede con su necesidad resuelta y pueda conocer a la persona en situación de calle, además el dueño de la ferretería gana una compra extra y la persona en situación de calle de dinero que no tenía.

Equipo: El equipo está compuesto por 7 personas, ninguno con dedicación exclusiva.

Tiempo/Dedicación: -

Financiamiento: El emprendimiento sobrevive financieramente con aportes de sus fundadores y adjudicándose fondos. En esta última línea han ganado 3 grandes fondos que suman un total de más de 50 millones de pesos. En la actualidad se está concursando por uno de 30 millones.

Colaboradores y mentores: No se menciona nada más aparte de las juntas de vecinos y ferreterías.

Apoyo entre pares: -

Gratificación y reconocimiento: -

Entrenamiento y capacitaciones: Se han realizado capacitaciones por Acción Solidaria a medida de ir necesitando, además se contratan otras realizadas por Colunga

Anexo 5: Entrevista a Fundación Diversifica

Reunión Jonathan Gaete – 23 de Mayo 2019

Proyecto: Nace el 2016 compuesta por miembros de un grupo de apoyo a la diversidad sexual. (MOVILH, MUMS, DIVERSIFICA). Desde la creación de la Ley Zamudio (Julio de 2012) el tema se visibilizó, considerando todas sus características, no tan solo atracción sexual. Esto plantea una mejor base para la fundación que hasta hace años atrás.

La discriminación asociada a las minorías sexuales es un problema no resuelto por el momento a nivel país. Esta ocurre en todos los estratos socioeconómicos y en una gamma amplia de situaciones. La problemática se acentúa en lugares con algún tipo de desventaja social como migrantes o infantes, en situación de vulnerabilidad. Por esta razón en estos casi 3 años de funcionamiento han expandido sus líneas temáticas de trabajo a diversidad sexual, migración, violencia de género y discapacidad.

El proyecto está trabajando actualmente para posicionarse lo mas fuerte posible como institución de apoyo a la diversidad sexual, ojalá transformándose en un referente de trabajo copiable por otras organizaciones.

Sus metas de aquí a 5 años es tener un centro comunitario que abarque sus líneas de trabajo. Por una parte debe contar con atención a personas migrantes, atención psicológica de víctimas de violencia de genero y diversidad sexual y atención kinesiológica para personas con discapacidad. En paralelo, les gustaría desarrollar también, o incorporarse a alguna plataforma de regalos con sentido.

Impacto Social: La fundación quiere avanzar en términos de políticas publicas para resolver esta problemática de raíz, incluyendo promoción y prevención de violencia. Para esto parten por levantar una fórmula para combatir la discriminación en 4 pasos, con foco en rectificar esos derechos previamente vulnerados.

En primer lugar, para lograr combatir y remediar la discriminación en estas cuatro áreas, la fundación busca Incorporarse en todas las redes dirigenciales que trabajan con estas problemáticas y ser los mediadores para poner temas tangentes pero no directamente involucrados asociadas a la discriminación y vulneración de derechos.

Luego busca visibilizar las problemáticas de discriminación en esa comunidad, de esta manera logran concientizar y organizar, para demandar el cambio. La red primaria de trabajo son los gobiernos locales y municipalidades. Se buscan personas reconocidas localmente para hacer las convocatorias.

Una vez conocidos en comunidad, son ellos mismos y sus organizaciones asociadas quienes los contactan para la coordinación de distintas actividades. Es decir esperan a que haya un interés real de la comunidad por generar algún cambio, antes de hacer cualquier intervención. Las actividades son del estilo cultural (cine itinerante), deportiva (campeonato formato ultimate), comunitaria, legislativa, comunicaciones (RRSS, comunicados o videos) y de investigación (metodología para sentar las bases de trabajo de DIVERSIFICA).

Finalmente se trabaja con las comunidades para que cada una quede con la idea de organizarse por si sola. Esto ya fue replicado en San Ramón y Huechuraba. Todas las actividades son con enfoque de educación popular, talleres prácticos, donde los asistentes son los protagonistas.

Equipo: Jonathan al momento de la creación de la fundación era coordinador de voluntariado de una de las organizaciones de apoyo a la diversidad sexual. Actualmente es el presidente de la fundación.

El equipo ha sido reestructurado en estos años de funcionamiento, teniendo actualmente 10 personas, ninguna de ellas con sueldo. Todas las profesiones están asociadas al mundo de las ciencias sociales, faltando conocimientos del lado comercial y de emprendimiento.

Dedicación/tiempo: No se registran comentarios negativos asociados a la disposición de alguno de los integrantes. El trabajo de la fundación es realizado en paralelo con los trabajos principales de cada uno, por lo que los tiempos disponibles varían bastante. Esto les ha traído algunos problemas administrativos internos.

En este ámbito, el equipo tiene la ventaja que sus trabajos, en la gran mayoría, se alinean de buena manera con el foco de la fundación, produciendo sinergia entre el emprendimiento y las carreras de cada uno.

Financiamiento: Todos tienen trabajo aparte y el dinero para mantener la fundación sale de ellos. Tienen contacto con universidades que los asisten con algunas de sus actividades. Al momento de preguntar respecto al financiamiento la respuesta textual de Jonathan fue: “Yo no sé cómo sobrevive la fundación en términos de plata”. Tienen como foco participar por algún fondo público y adjudicárselo, ya que esto les permitiría operar por bastante tiempo considerando que el año pasado generaron 300.000 pesos de ingresos y en estos 3 años de funcionamiento (2 formales y 1 no formalizados) han gastado 225.000 pesos en total. Esto se produce principalmente por los canjes asociados a la realización de sus actividades.

Por otro lado, tienen pensado que para crear un modelo de ingresos sostenible, deben lanzar un producto que puedan vender en sus actividades, como por ejemplo una taza térmica con el logo de Diversifica. Por el momento no se atreven porque gastaría todos los fondos ahorrados que tienen.

Entrenamiento y capacitaciones: Cada cargo directivo de la fundación trabaja de alguna forma asociada a la problemática a tratar, por lo que sus conocimientos están focalizados en esta y en las manera de tratarla. Esto hace que conozcan a la red de actores e instituciones a las cuáles deben llegar.

Por otro lado, a consecuencia de lo anterior, no existe un input asociado a la parte comercial o de emprendimiento del proyecto, ya que nos es algo que hayan aprendido en sus carreras o capacitaciones. Ellos mismo declaran que es algo que se ha notado a la hora de buscar un modelo financiero sostenible en el tiempo.

Se declara también que les falta capacitarse respecto al marketing de lo social, es decir la forma de vender la problemática/solución de tal forma que les permita mostrar la fundación y su forma de trabajo, ofreciendo algo atractivo para las redes dirigenciales.

Para ellos Acción Solidaria da el piso digno para partir funcionando. Por el momento les basta con poder utilizar el espacio de trabajo, no tan solo por el lugar físico, si no por las relaciones que se dan dentro de este, tanto con otros emprendimientos como con funcionarios.

Reconocimiento y Status: La fundación busca ubicarse como un referente de trabajo, a pesar de esto, su forma de generar impacto no está publicada en ninguno de sus medios oficiales, siendo que eso es lo que se buscan que se implementado en otros lugares.

Entre pares: -

Mentoreo: No habían considera la posibilidad.

Anexo 6: Entrevista a Abriendo Datos

Pato Urrutia – 23 de Mayo 2019

Proyecto: Surge de 3 estudiantes de último año de la Universidad Alberto Hurtado, con el objetivo de ganar experiencia laboral antes de egresar (esto es habitualmente promovido por la universidad). Los 3 fundadores son politólogos y tienen el la idea de llevar a la ciudadanía el conocimiento de los “cuentistas” (hace la broma con los cientistas) políticos.

El proyecto se enmarca en la distinción de “open government”, considerada la siguiente fase luego de la digitalización de algunos servicios de gobierno. Esta promueve ir más allá de la transparencia de datos, incorporando la responsabilidad de estos (si se quiere profundizar se puede buscar la carta de los datos abiertos y los derechos de cuarta generación).

La gran pregunta que le surge al equipo entonces es cómo bajar estos datos de la digitalización de gobierno hacia la ciudadanía. Siendo el objetivo final reducir la desigualdad política por medio del empoderamiento ciudadano.

Impacto Social: Para abordar la pregunta anterior, el equipo define tres pilares de trabajo con las cuales puede se puede acercar la política y su información correspondiente a la ciudadanía, análisis de datos, gestión pública y comunicación política. Esas tres líneas enmarcan las distintas iniciativas que la fundación ha ido sacando. Estas por su parte se dividen en dos, por una parte se desarrollan proyectos innovadores y por otro lado herramientas digitales.

Al momento de realizar la entrevista, las iniciativas eran:

- En el contexto de promover la formación cívica, forman el proyecto Con Ciencia de Datos, que busca distintas organizaciones incorporen los límites y derechos del uso de internet. Ellos dan los líneas guía para transformarse en una organización consciente de sus datos.
- Talleres de lectura que facilitan espacios de reflexión y conversación respecto a la cultura de los datos abiertos. La idea es que el taller sea guiado por algún invitado especial que ayude a capacitar a los asistentes y a los miembros del emprendimiento. Se busca generar innovación mediante la inteligencia colectiva.
- La herramienta digital lanzada por el momento se llama Ciudad Representativa, que tiene como foco concientizar respecto a la desigualdad existente en las ciudades chilenas sobre la cantidad de calles que llevan nombres de mujer o hombre. (solo 8% en Santiago, 10% en américa latina). El objetivo final es georreferenciar todo el patrimonio cultural chileno.

Además existe una mesa de trabajo con el gobierno de los cuales ellos son parte. El foco de esta es trabajar el proceso de co-creación del Plan de Acción de Gobierno Abierto 2018-2020. Convocado por el Laboratorio de Gobierno.

Equipo: La fundación actualmente está constituida por 3 fundadores y 6 practicantes, todos asociados a la Universidad Alberto Hurtado. Todos los fundadores tienen su trabajo aparte y los practicantes son los que operan en el día a día.

El objetivo del equipo es dejar la fundación operando y que ellos se puedan dedicar a otros proyectos, no les interesa la permanencia dentro de la organización, si no que esta trascienda más allá de ellos. Están en búsqueda de un director que tenga mejores competencias que ellos y que se comprometa con la causa.

Tiempo/Dedicación: Como cada fundador tiene su propio trabajo como medio principal de sustento, dedican su tiempo libre a la fundación, por otro lado los practicantes deben cumplir un mínimo de horas para aprobar la práctica.

Financiamiento: Existe planificación contable desde un principio, pero no se pedían colaboraciones, sino que todos los recursos salen de los fundadores. En los años de funcionamiento se calcula que en total han gastado 1 millón de pesos de sus bolsillos, recayendo principalmente en Pato.

La motivación para formalizarse parte por las ganas de participar en fondos internacionales, ya que los que tenían vistos exigen al menos 2 años de funcionamiento.

El modelo actual recae principalmente en alianzas para la realización de sus actividades y donaciones que pueden ser coordinadas mediante la página web. Esto no es suficiente para que los fundadores dejen de poner dinero, siendo una de las principales dificultades para el objetivo de retirarse de la fundación y que esta quede operando.

Pares: Uno de los principales objetivos para entrar a Acción Solidaria es armar redes entre otros emprendimientos, con el foco de aprender de ellos. No se comenta nada más asociado.

Colaboradores y mentores: Al momento de buscar personas que guiaran los talleres de lectura, se encontraron con que esas mismas personas eran clave para el desarrollo de sus otras líneas de trabajo. (postular cosas al gobierno por ejemplo), por lo que aprovechan ese vínculo cada vez que pueden. Aún no logran que alguno de ellos los mentoree oficialmente, pero si tienen la disposición de colaborar cada vez que puedan. También declaran que alguno de estos personajes podría ser un muy buen director para la fundación.

Por otro lado se buscan mentores y un posible director en el círculo de las universidades con las que trabajan, sin tener resultados positivos por el momento.

A pesar de que el emprendimiento ha logrado llegar a trabajar con el gobierno en temas de apertura de datos, las relaciones con senadores y diputados que existen son débiles.

Gratificación y reconocimiento: Participación en mesas políticas, realización de actividades presenciales como talleres, página web y RRSS.

Entrenamiento y capacitación: Llegan a Acción Solidaria por la recomendación de una amiga de los fundadores. La formación jesuita de la universidad calza bien con los valores promovidos por Hogar de Cristo . En un principio solo esperaban el espacio, no pensaron que además habría algún tipo de capacitación. Existía el prejuicio de que no les iban a poder abrir espacios nuevos para desarrollar el emprendimiento.

Las temáticas que el emprendimiento declara querer tratar son liderazgo y generación de redes, en particular les interesaría vincularse con otra universidades para promover alguna alianza. Además de el proceso legal y administrativo para constituir una fundación y gestionar donaciones.

Anexo 7: Entrevista Fundación Microtia

Fernando Bahamondes – 5 de Julio 2019

Proyecto: La microtia es una enfermedad que afecta el canal auditivo. La oreja tiene todos los componentes internos, pero carece de canal auditivo, por lo que se realizan implantes cocleares óseos para curar la sordera, este tiene un costo aproximado de 20 millones de pesos. Además los niños necesitan dos grandes intervenciones. Reconstrucción de la oreja y reparación del canal auditivo, sumando más de 25 millones de pesos entre las dos operaciones. Entre la compra del implante y todas las intervenciones médicas, los padres suelen gastar cerca de 50 millones de pesos para normalizar al paciente.

La enfermedad afecta a 1 de cada 6000-10000 niños nacidos. Eso significa al menos 2000 personas en Chile ahora lo padecen. La organización tiene registro detallado de al menos 300 afectados actualmente. El problema es que como la enfermedad es poco común, el sistema de salud la tiene excluida. No es cubierta por la Ley Ricarte Soto, el GES, FONOSA o ISAPRES.

El emprendimiento nace desde un centro de padres de niños con microtia.

Impacto Social: Por una parte se apoya a la familia mostrando los distintos caminos posibles, especialistas y alternativas. Por otra parte se busca visibilizar la problemática, ya que el objetivo final es que esta enfermedad sea cubierta por el sistema de salud. Para llevar a cabo esto se han concretado distintas reuniones con figuras políticas, pero al no ser un problema mediático o apremiante, no han sido escuchados.

Llevan 1 año como fundación, tienen cuenta vista en el banco y están formalizados. Con el fin de adjudicarse algún fondo, recibir donaciones y ser parte de la Comunidad de Agrupaciones Solidarias, que exige al menos 3 años constituidos como fundación. Su foco actual está puesto en lograr la sostenibilidad económica.

Equipo: Fernando es el actual coordinador, a pesar de que fue el último en entrar al equipo. Son 6 en total con distintas áreas de experticia, contadores, asistente social, egresada de leyes e ingenieros.

En este ámbito existe el problema también que se confunde la línea entre la mesa de directores de la fundación y sus funcionarios, es decir, no existe una declaración oficial de los roles de cada uno, produciendo así que se esperen ciertas labores por parte de personas del equipo que no están siendo cumplidas.

Tiempo/Dedicación: Lo declarado por el equipo es que idealmente sea 1 hora diaria o 5 horas semanales, ya que cada uno tiene su propio trabajo aparte. Esto no ocurre en la práctica. La forma actual de trabajo es 100% reactiva, es decir Fernando tiene que estar coordinando y delegando las tareas a realizar. No existe proactividad por parte del resto del equipo.

FECU social: Aun no hacen iniciación de actividades, pero si conocen la FECU Social. Actualmente se están capacitando para rellenarla.

Financiamiento: Una campaña (9 de nov día de la concientización de la microtia) el año pasado en la Municipalidad de Maipú con todo conseguido gratis. Juntaron 1 millón. La misión de ahora es encontrar un fondo para ir a ganar. Falta experiencia e información en este tema, declarado por ellos mismo.

Se esta viendo también la opción de participar en un crowdfunding, pero no se cuentan con los conocimientos ni habilidades para armar una campaña digital. Por el momento el foco ha estado en identificar el fondo concursable correcto, más que ofrecer algún servicio o producto con el que puedan sustentar las operaciones de la fundación o encontrar un modelo de donaciones que les funcione.

Colaboradores y mentores: Doctores y especialistas conocidos que ayudan desde la perspectiva médica y administrativa de los hospitales y clínicas. AS por otro lado les entrega un espacio de trabajo y esperan recibir capacitaciones. No se cuenta con ningún colaborador/mentor del mundo político que los ayude a insertarse ahí. La directora ejecutiva hace el papel de mentora a ratos, ya que ha tenido experiencia dirigiendo otras fundaciones y ha conseguido también algunas capacitaciones en temas menores.

Apoyo entre pares: Solo conversaciones, pero nada de contactos ni relaciones.

Gratificación y reconocimiento: Tienen redes sociales activas, no las publicitan ni tienen crecimiento. No cuentan con más redes de reconocimiento por el momento, más allá de las brindadas por AS y sus RRSS.

Entrenamiento y capacitaciones: Han tenido capacitaciones básicas sobre emprendimiento y problemáticas sociales, pero no se refleja en su forma de trabajo. Hay poco método de emprendimiento, trabajando desde la reactividad y por el momento, no son una buena fuente de innovación, ya que no han sido capaces de dar vuelta la mirada respecto a la problemática ni hacer nuevas acciones que tengan un impacto positivo distinto al que ya existe.

Su principal activo en este sentido, a parte de su formación profesional, es pertenecer a AS por el momento, a pesar de que no han participado de ninguna capacitación, ya que están siendo alojados desde Junio de 2019.

Anexo 8: Formato Estándar FECU SOCIAL

Fuente: Documento desarrollado por la Comunidad de Organizaciones Solidarias y compartida por Asociación de Auditores Externos Chile, <http://aechile.cl/2018/07/10/fecu-social/>

PRESENTACIÓN ESTÁNDAR DE MEMORIA Y BALANCE DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

FECU SOCIAL - 20xx

Fecha de publicación:

Período reportado: 1° de Enero al 31 de Diciembre de 20xx

Logo de la
organización

1. Carátula

1.1 Identificación

a. Nombre de la Organización	<i>Indicar nombre correspondiente a razón social, y nombre de fantasía</i>
b. RUT de la Organización	
c. Tipo de Organización	<i>(Asociación, Corporación, Fundación, Organización territorial, Organización Funcional, Organización de Derecho Canónico, Otros)</i>
d. Relación de Origen	<i>(Indicar si hay una relación de origen con algún organismo, como la Iglesia Católica, un partido político, etc.)</i>
e. Personalidad Jurídica	<i>(N° y fecha Decreto Supremo, N° y fecha Inscripción Registro Civil)</i>
f. Domicilio de la sede principal	
g. Representante legal	<i>(Nombre y RUT del Representante Legal)</i>
h. Sitio web de la organización	

1.2 Información de la organización

a. Presidente del Directorio	<i>(Nombre y RUT del presidente del Directorio)</i>
b. Ejecutivo Principal	<i>(Nombre, RUT y cargo del ejecutivo principal)</i>
c. Misión / Visión	<i>(Indicar la Misión y Visión de la organización, en un máximo de tres líneas)</i>
d. Área de trabajo	
e. Público objetivo / Usuarios	<i>(Público al que se dirigen las principales actividades de la organización)</i>
f. Número de trabajadores	
g. Número de voluntarios	

1.3 Gestión

		20xx	20xx		20xx	20xx
a. Ingresos Operacionales (en M\$)				d. Patrimonio (en M\$)		
b. Privados (M\$)	Donaciones			e. Superávit o Déficit del Ejercicio (en M\$)		
	Proyectos					
	Venta de bienes y servicios			f. Identificación de las tres principales fuentes de ingreso		
Otros (ej. Cuotas sociales)						
c. Públicos (M\$)	Subvenciones			g. N° total de usuarios (directos)		
	Proyectos			h. Indicador principal de gestión (y su resultado)		
	Venta de bienes y servicios					
i. Persona de contacto		<i>(Nombre, correo electrónico y teléfono para cuestiones relativas a la Memoria y Balance Social)</i>				

2. Información general y de contexto

2.1 Carta del máximo responsable de la organización

2.2 Estructura de Gobierno

DIRECTORIO	
Nombre y RUT	Cargo

2.3 Estructura Operacional

2.4 Valores y/o Principios

2.5 Principales Actividades y Proyectos

a. **Actividades**

b. **Proyectos**

NOMBRE DEL PROYECTO	
Público Objetivo / Usuarios	
Objetivos del proyecto	
Número de usuarios directos alcanzados	
Resultados obtenidos	
Actividades realizadas	
Lugar geográfico de ejecución	

(Repetir la tabla para otros proyectos relevantes)

2.6 Identificación e Involucramiento con Grupos de Interés

Grupo de interés	Forma de relacionamiento

2.7 Prácticas relacionadas con la evaluación/medición de la satisfacción de los usuarios y resultados obtenidos

2.8 Participación en redes y procesos de coordinación con otros actores

2.9 Reclamos o Incidentes

2.10 Indicadores de gestión ambiental

3. Información de desempeño

3.1 Objetivos e Indicadores de Gestión

CUADRO OBJETIVO GENERAL

Objetivo general	Indicador principal de gestión	Resultado

CUADRO OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo específico	Indicador	Resultado

3.2 Indicadores Financieros

CUADRO DE INDICADORES FINANCIEROS

a. Ingresos Operacionales (en M\$)	20xx	20xx
- Con restricciones		
- Sin restricciones		
TOTAL DE INGRESOS OPERACIONALES		

b. Origen de los ingresos operacionales:

$\frac{\text{Ingresos provenientes del extranjero}}{\text{Total de ingresos operacionales}} \times 100$	%	%
---	---	---

c. Otros indicadores relevantes:

$\frac{\text{Donaciones acogidas a beneficio tributario}}{\text{Total de ingresos operacionales}} \times 100$	%	%
$\frac{\text{Gastos administrativos}}{\text{Ingresos operacionales}} \times 100$	%	%
$\frac{\text{Remuneración principales ejecutivos}}{\text{Total remuneraciones}} \times 100$	%	%

4. Estados Financieros

A. Balance General al 31 de Diciembre de 20xx (Estado de Posición Financiera)

ACTIVOS	20xx M\$	20xx M\$
Circulante		
4.11.1 Disponible: Caja y Bancos		
4.11.2 Inversiones Temporales		
4.11.3 Cuentas por Cobrar		
4.11.3.1 Donaciones por Recibir		
4.11.3.2 Subvenciones por Recibir		
4.11.3.3 Cuotas Sociales por Cobrar (Neto)		
4.11.3.4 Otras cuentas por cobrar (Neto)		
4.11.4 Otros activos circulantes		
4.11.4.1 Existencias		
4.11.4.2 Impuestos por recuperar		
4.11.4.3 Gastos pagados por anticipado		
4.11.4.4 Otros		
4.11.5 Activos con Restricciones		
4.11.0 Total Activo Circulante	0	0

Fijo		
4.12.1 Terrenos		
4.12.2 Construcciones		
4.12.3 Muebles y útiles		
4.12.4 Vehículos		
4.12.5 Otros activos fijos		
4.12.6 (-) Depreciación Acumulada		
4.12.7 Activos de Uso Restringido		
4.12.0 Total Activo Fijo Neto	0	0

Otros Activos		
4.13.1 Inversiones		
4.13.2 Activos con Restricciones		
4.13.3 Otros		
4.13.0 Total Otros Activos	0	0

4.10.0 TOTAL ACTIVOS	0	0
-----------------------------	----------	----------

PASIVOS	20xx M\$	20xx M\$
Corto plazo		
4.21.1 Obligación con Bancos e Instituciones Financieras		
4.21.2 Cuentas por Pagar y Acreedores varios		
4.21.3 Fondos y Proyectos en Administración		
4.21.4 Otros pasivos		
4.21.4.1 Impuesto a la Renta por Pagar		
4.21.4.2 Retenciones		
4.21.4.3 Provisiones		
4.21.4.4 Ingresos percibidos por adelantado		
4.21.4.5 Otros		
4.21.0 Total Pasivo Corto Plazo	0	0

Largo Plazo		
4.22.1 Obligaciones con Bancos e Instituciones Financieras		
4.22.2 Fondos y Proyectos en Administración		
4.22.3 Provisiones		
4.22.4 Otros pasivos a largo plazo		
4.22.0 Total Pasivo a Largo Plazo	0	0

4.20.0 TOTAL PASIVO	0	0
----------------------------	----------	----------

PATRIMONIO		
4.31.1 Sin Restricciones		
4.31.2 Con Restricciones Temporales		
4.31.3 Con Restricciones Permanentes		
4.31.0 TOTAL PATRIMONIO	0	0

4.30.0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	0	0
---	----------	----------

B. Estado de Actividades 1° de Enero al 31 de Diciembre de 20xx

	20xx M\$	20xx M\$
Ingresos Operacionales		
4.40.1 Privados		
4.40.1.1 Donaciones		
4.40.1.2 Proyectos		
4.40.1.3 Venta de bienes y servicios		
4.40.1.4 Otros		
4.40.2 Estatales		
4.40.2.1 Subvenciones		
4.40.2.2 Proyectos		
4.40.2.3 Venta de bienes y servicios		
4.40.0 Total Ingresos Operacionales	0	0
Gastos Operacionales		
4.50.1 Costo de Remuneraciones		
4.50.2 Gastos Generales de Operación		
4.50.3 Gastos Administrativos		
4.50.4 Depreciación		
4.50.5 Castigo de incobrables		
4.50.6 Costo directo venta de bienes y servicios		
4.50.7 Otros costos de proyectos específicos		
4.50.0 Total Gastos Operacionales	0	0
4.60.0 Superávit (Déficit) Operacional	0	0
Ingresos No Operacionales		
4.41.1 Renta de inversiones		
4.41.2 Ganancia venta de activos		
4.41.3 Indemnización seguros		
4.41.4 Otros ingresos no operacionales		
4.41.0 Total Ingresos No Operacionales	0	0
Egresos No Operacionales		
4.51.1 Gastos Financieros		
4.51.2 Por venta de activos		
4.51.3 Por siniestros		
4.51.4 Otros gastos no operacionales		
4.51.0 Total Egresos No Operacionales	0	0
4.61.0 Superávit (Déficit) No Operacional	0	0
4.62.1 Superávit (Déficit) antes de impuestos	0	0
4.62.2 Impuesto Renta		
4.62.0 Déficit / Superávit del Ejercicio (Debe ir en la carátula)	0	0

C. Estado de Flujo de Efectivo 1° de Enero al 31 de Diciembre de 20xx

	20xx M\$	20xx M\$
Flujo de efectivo proveniente de actividades operacionales		
4.71.1 Donaciones recibidas		
4.71.2 Subvenciones recibidas		
4.71.3 Cuotas sociales cobradas		
4.71.4 Otros ingresos recibidos		
4.71.5 Sueldos y honorarios pagados (menos)		
4.71.6 Pago a proveedores (menos)		
4.71.7 Impuestos pagados (menos)		
4.71.0 Total Flujo Neto Operacional	0	0
Flujo de efectivo proveniente de actividades de inversión		
4.72.1 Venta de activos fijos		
4.72.2 Compra de activos fijos (menos)		
4.72.3 Inversiones de largo plazo (menos)		
4.72.4 Compra / venta de valores negociables (neto)		
4.72.0 Total Flujo Neto de Inversión	0	0
Flujo de efectivo proveniente de actividades de financiamiento		
4.73.1 Préstamos recibidos		
4.73.2 Intereses recibidos		
4.73.3 Pago de préstamos (menos)		
4.73.4 Gastos financieros (menos)		
4.73.5 Fondos recibidos en administración		
4.73.6 Fondos usados en administración (menos)		
4.73.0 Total Flujo de financiamiento	0	0
4.70.0 Flujo Neto Total	0	0
4.74.0 Variación neta del efectivo	0	0
4.74.1 Saldo inicial de efectivo (<i>Saldo de Disponible: Caja y Bancos 2014 de la hoja Balance</i>)	0	0
4.74.2 Saldo final de efectivo (<i>Saldo de Disponible: Caja y Bancos 2015 de la hoja Balance</i>)	0	0

D. Tabla IFAF 1 de Enero al 31 de Diciembre de 20xx

Objeto ONG:			
	Código del proyecto	Año 20xx M\$	Total M\$
1.- Saldo inicial para el período			
1.1.- En efectivo			
1.2.- En especies			
TOTAL SALDO INICIAL			0
2.- ENTRADAS (DONACIONES - TRANSFERENCIAS) DEL PERÍODO			
2.1.- Donaciones o transferencias superiores a US\$ 20.000			
2.2.- Donaciones o transferencias con objetivos específicos			
2.3.- Donaciones o transferencias inferiores a US\$ 20.000			
2.4.- Ingresos propios			
3.- TOTAL PAGOS DEL PERÍODO			
3.1.- Pagos realizados a proyectos con objetivos específicos			0
3.2.- Transferencias a otras OSFL			
3.3.- Pagos realizados a proyectos en general			
3.4.- Pagos por gastos de administración y generales			
4.- SALDO FINAL		0	0

E. Notas Explicativas a los Estados Financieros

Estas son las notas que, en general, resultan relevantes para una OSFL, no obstante existen casos en que alguna(s) no resulten aplicables, en cuyo caso deben eliminarse; en tanto otras organizaciones pueden requerir agregar notas adicionales para cumplir con los requerimientos de exposición establecidos por las normas de contabilidad.

1. **Formación y actividades de la entidad**

2. **Criterios Contables Aplicados**
 - a. Período Contable
 - b. Criterios de contabilidad
 - c. Bases de consolidación o combinación
 - d. Criterio de reconocimiento de ingresos
 - e. Bases de conversión y reajuste
 - f. Activo Fijo
 - g. Existencias
 - h. Criterios de valorización de inversiones
 - i. Reconocimiento de pasivos y provisiones
 - j. Beneficios al personal
 - k. Reconocimiento de intereses
 - l. Clasificación de gastos

3. **Entidades incluidas en la consolidación/combinación**

4. **Cambios Contables**

5. **Caja y Bancos**

6. **Inversiones y Valores Negociables**

7. **Fuentes de financiamiento y aportes por cobrar**

8. **Obligaciones con bancos e instituciones financieras**

9. **Otras obligaciones**

10. **Fondos y proyectos en administración**

11. **Provisiones**

12. **Impuesto a la Renta**

13. **Contingencias y Compromisos**

14. **Donaciones condicionales**

15. **Remuneraciones de los Directores, Consejeros y equipo Ejecutivo**

16. Cambios Patrimoniales

a. Variaciones Patrimoniales

	Sin Restricciones	Restricciones Temporales	Restricciones Permanentes	Total
Patrimonio Inicial				XX
Trasposos por término de restricciones				XX
Variación según Estado de Actividades				XX
Otros movimientos (excepcional, se deben explicitar al pie)				0
Patrimonio Final	XX	XX	XX	XX

b. Término de Restricciones

	Sin Restricciones	Con Restricciones Temporales	Con Restricciones Permanentes
Expiración plazo de restricciones			
Cumplimiento de los requerimientos impuestos por el donante			
Cumplimiento de las restricciones por la adquisición de los bienes indicados			

c. Descripción de las restricciones que pesan sobre el patrimonio

- Restricciones temporales que afectan al patrimonio, el que debe ser destinado a propósitos especiales
- Restricciones permanentes que afectan a ciertos bienes del patrimonio que no pueden ser vendidos; pero se puede disponer de las rentas que generen
- Restricciones que pesan sobre determinados ingresos o rentas, los que sólo pueden destinarse a usos especificados por el donante

17. Apertura de gastos por proyectos y clasificación según Estado de Actividades

a. **Apertura de resultados operacionales según restricciones**

	Sin Restricciones	Restricciones Temporales	Restricciones Permanentes	Total
Ingresos Operacionales				
Públicos				
Privados				
Total ingresos operacionales				
Gastos Operacionales				
Costo de Remuneraciones				
Gastos Generales de Operación				
Gastos Administrativos				
Depreciaciones				
Castigo Incobrables				
Costo directo venta de bienes y servicios				
Otros costos de proyectos				
Total gastos operacionales				
SUPERAVIT (DEFICIT)				

b. **Apertura por proyecto**

	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Uso general	Total
Ingresos					
Privados					XX
Públicos					XX
Ingresos operacionales totales	XX	XX	XX	XX	XX

Gastos					
Directos:					XX
Costo de remuneraciones					XX
Gastos generales de operación					XX
Gastos de administración					XX
Otros					XX

Indirectos: (distribución)					
-----------------------------------	--	--	--	--	--

Costo de remuneraciones	+	+	+	(-)	0
Gastos generales de operación	+	+	+	(-)	0
Gastos administración	+	+	+	(-)	0
Otros	+	+	+	(-)	0
Egresos Totales	XX	XX	XX	XX	0
SUPERAVIT (DEFICIT) OP.					

18. Eventos Posteriores

Pie de firma de los responsables por la preparación de los estados financieros
(Responsable financiero y contador)

5. Manifestación de responsabilidad de la dirección e Informe de terceros

“Los abajo firmantes se declaran responsables respecto de la veracidad de la información incorporada en el presente informe anual, referido al ____ de _____ de 20xx”:

Nombre	Cargo	RUT	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

En caso de no constar firmas rubricadas en este documento electrónico por favor marque la siguiente casilla

Las firmas constan en documento original entregado al Ministerio de Justicia

Fecha: _____ de _____ de 2018

Anexo 9: Entrevista SocialxChange

18 de Junio de 2019 – Sebastián Cea

La entrevista se realiza con el fundador y presidente de SxC, SocialxChange, Sebastián Cea. La conversación comienza con la explicación de como parte su proyecto, SocialRank. Este busca crear un ranking de organizaciones sin fines de lucro, tomando el financiamiento levantado y como este se condice con su impacto, con el fin de determinar que organización es más rentable socialmente. No se logra en primera instancia por lo que se estudian otras alternativas.

Crear una acreditación para donar, como lo que hace la Comunidad de Organizaciones Solidarias con la FECU Social y la memoria anual.

Determinar los factores que califican a un mejor o peor emprendimiento, según una caracterización de perfiles de las organizaciones sin fines de lucro. Se comenta además, que las organizaciones que muestran tener una buena solución y transparentan sus gastos son más atractivas para los inversionistas.

Se utilizan los datos de las FECU Social de la Comunidad de Organizaciones Solidarias para crear una plataforma de crowdfunding comparativo entre fundaciones. Se comenta también que fue difícil hacer que las organizaciones se compararan, por lo que hay que facilitarles el proceso lo más posible, al igual que con las mediciones de impacto.

Anexo 10: Entrevista Fondo Común, Fundación Lepe

19 de Junio de 2019 – Constanza Santelices

Constanza es la directora del fondo concursable de la fundación Lepe. Fondo Común está abierto a todo Chile y el 2019 están en su tercera generación de fondos entregados y proyectos apoyados.

En su última versión recibieron más de 300 proyectos postulantes, de los cuales 8 quedaron seleccionados. El primer filtro corresponde a un extenso formulario online, el cuál debe ser relleno a lo largo de 6 meses, además en esta época los emprendimientos deben entregar ciertos antecedentes solicitados. A esta altura ya quedan 60 emprendimientos en participación. Luego, la ONG Poloc, revisa la experiencia en terreno y filtra hasta llegar a los 16 finalistas. La última etapa corresponde a la evaluación de los directores y un jurado externo, que selecciona a los 8 proyectos ganadores.

Uno de los desafíos de Fondo Común es realizar el seguimiento de los proyectos, ya que estos pueden ser de todo Chile. Su forma de solucionar el seguimiento a distancia es mediante sencillos informes trimestrales y rendición de cuentas de los recursos entregados.

La idea es que sus reportes hagan sentido para todas las partes, por lo que se decide que cada tres meses es una cantidad de tiempo prudente para ver cambios relevantes entre un reporte y otro. Además existe un informe de fin de proceso en el cual se declaran los resultados finales. Estos se explicitan mediante una matriz de indicadores básica, que se construye en conjunto al principio de proceso. Se suele utilizar como una instancia donde se dan recomendaciones a la organización y solamente se reporta al finalizar el proceso.

Anexo 11: Formulario de ingreso de postulación

Se considera que estos deben ser los contenidos mínimos a solicitar para partir la postulación a la organización.

Postulante	
Nombre:	
Apellido:	
Correo Electrónico:	
Edad:	
Ciudad de Residencia:	
Teléfono de Contacto:	
Nacionalidad:	
Equipo	
Número de Integrantes:	
Dedicación Semanal Promedio por Integrante:	
Proyecto	
Área temática del Proyecto:	
Lugar de ejecución:	
Nombre del Proyecto:	
Resumen del Proyecto:	
¿Cuál es la motivación para desarrollar el proyecto?	